

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Získávání a výběr zaměstnanců prostřednictvím personální agentury
Selection and Recruitment of Employees Through Personnel Agency

Student: Bc. Zuzana Hadašová

Vedoucí diplomové práce: prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Zuzana Hadašová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Získávání a výběr zaměstnanců prostřednictvím personální agentury**
Selection and Recruitment of Employees Through Personnel Agency

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců
 3. Popis vybraného podniku
 4. Analýza a interpretace výsledků
 5. Návrhy a opatření
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada 1999. ISBN 80-7169-614-5.
KAHLE, Bohuslav. *Praktická personalistika po vstupu ČR do EU*. Praha: Pragoeduca, 2004. ISBN 80-7310-018-5.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 27.04.2012




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně včetně příloh na základě uvedené literatury a použitých podkladů a pod vedením svého vedoucího diplomové práce.

V Ostravě dne 26. dubna 2012

Bc. Zuzana Hadašová

Obsah

1.	Úvod.....	7
2.	Teoretická část	10
2.1	Získávání pracovníků	10
2.1.1	Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků	11
2.1.2	Vnitřní a vnější zdroje pracovníků	12
2.1.3	Proces získávání pracovníků a jeho kroky	15
2.1.4	Personální marketing	17
2.2	Výběr pracovníků.....	18
2.2.1	Kritéria výběru	19
2.2.1.1	Validita a spolehlivost	20
2.2.2	Fáze výběru pracovníků	20
2.2.2.1	Předběžná fáze	20
2.2.2.2	Vyhodnocovací fáze	21
2.2.3	Metody výběru pracovníků	21
2.2.3.1	Profil uchazeče a oslovení	21
2.2.3.2	Dotazník	22
2.2.3.3	Zkoumání životopisu	22
2.2.3.4	Testy pracovní způsobilosti	22
2.2.3.5	Nejčastěji se vyskytující testy	22
2.2.3.6	Assessment center	23
2.2.3.7	Pohovor.....	24
2.2.3.8	Zkoumání referencí	25
2.2.3.9	Lékařské vyšetření.....	26
2.2.3.10	Přijetí pracovníka na zkušební dobu.....	26
2.2.3.11	Odmítnutí pracovníka	27

2.2.4	Politika výběru pracovníků	27
2.3	Zprostředkování zaměstnání	28
2.3.1	Zaměstnání zprostředkovávají	29
2.3.2	Zprostředkování zaměstnání agenturami práce.....	29
2.3.2.1	Podmínky ke zprostředkování zaměstnání	30
2.3.2.2	Bezúhonnost	31
2.3.2.3	Odborná způsobilost	31
2.3.2.4	Funkce odpovědného zástupce	31
2.3.3	Poplatky k povolení zprostředkování zaměstnání.....	32
2.4	Personální agentury	33
2.4.1	Činnost personální agentury	34
2.4.2	Výběr vhodné personální agentury	34
2.4.3	Komunikace s personální agenturou	35
2.4.3.1	Konzultant	35
2.4.4	Fungování personální agentury	36
2.4.4.1	Klient personální agentury	36
2.4.4.2	Uchazeč o práci	37
2.4.4.3	Komunikace mezi uchazečem a agenturou	37
2.4.4.4	Výběrový pohovor	38
2.4.4.5	Uzavření pracovní smlouvy	39
2.4.5	Poplatky za služby	39
2.4.6	Výhody pro uchazeče	40
2.4.7	Rady pro kandidáty	41
2.5	Shrnutí kapitoly	41
3.	Charakteristika vybrané personální agentury	44
3.1	Představení personální agentury	44
3.2	Základní údaje o agentuře	45

3.3	Služby personální agentury	47
3.4	Klient personální agentury	49
3.4.1	Obchodník	49
3.4.1.1	Smlouva o zprostředkování	51
3.4.2	Uchazeč o zaměstnání	52
3.4.3	Povinnosti personální agentury	54
3.5	Partneři personální agentury	55
3.5.1	Spolupráce klubu Stonožka s firmou Promotion & Sale s.r.o.	56
4.	Analýza současného stavu výběru a získávání zaměstnanců prostřednictvím P & S s.r.o.	58
4.1	Vyhodnocení rozhovoru	59
4.2	Postup obsazování pracovní pozice	63
4.2.1	Požadované kompetence uchazečů o zaměstnání	64
4.2.1.1	Nejvíce žádané kompetence	64
4.2.1.2	Nejméně žádané kompetence	66
4.2.2	Postup na pozici výrobní inženýr	67
4.2.2.1	Požadavky na pozici	67
4.2.2.2	Komunikace mezi personální agenturou, uchazečem a klientem	68
4.2.2.3	Garance a ceny za služby	77
4.3	Finanční analýza procesu v P & S s.r.o.	78
4.3.1	Hlavní činnosti a jejich finanční vyčíslení v P & S s.r.o.	79
4.4	Negativní zkušenost P & S s.r.o.	84
4.5	Vyhodnocení vzájemné spolupráce	85
5.	Návrhy a doporučení	86
6.	Závěr	90
	Seznam použité literatury	92
	Seznam obrázků, tabulek, grafů	93

Seznam zkratek.....	94
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....	95
Seznam příloh.....	96

1. ÚVOD

Správný výběr zaměstnanců byl, je a bude vždycky nesnadný. Např. v 90. letech byl výběr i postup relativně uniformní a standardní. Ve funkcionální organizaci byl záležitostí senior exekutivy, vrcholového managementu a jejich poslušnosti v hierarchii řídicí odpovědnosti. Firemní kultury byly vesměs srovnatelné a odlišovalo je snad jen nazírání na výkonnost, podle pozice na trhu a hodnocení individuální úspěšnosti společnosti.

Duch přelomu tisíciletí důkladně změnil toto tradiční pojetí. Nové organizační formy počínaje joint ventures až po strategické aliance a korporace, fraktální a virtuální organizace, převládající týmová práce a kooperace, vytváření sítí (networking), využití informačních technologií apod., znamenají nacházet správné lidi, kteří jsou schopni komplexnějšího pojetí práce a řízení.

K dosažení svých podnikatelských cílů potřebují firmy zaměstnance s odpovídajícími znalostmi, schopnostmi i motivací. Jejich získání a výběr by se měly uskutečnit v úzké součinnosti personálního řízení a liniového managementu, na základě minimálních vynaložených nákladů a v odpovídajícím časovém rozmezí. Tyto požadavky by však neměly mít prioritu nad kvalitou nových zaměstnanců.

Personální agentury začaly u nás vznikat již v roce 1991. Jejich existenci si vyžádaly zahraniční firmy působící v Česku, které tyto služby považovaly za běžné. Zpočátku agentury nabízely jen klasický nábor, ale postupně své portfolio služeb rozšiřovaly. Dnes tak některé nabízejí kompletní servis v oblasti lidských zdrojů.

Spolupráce firem s agenturami a zprostředkovatelnami práce se stále rozšiřuje. Většina těchto agentur nenabízí jen získávání zaměstnanců, ale také jejich výběr. Agentury (jak cizí, tak i české), si již získaly své místo na trhu práce především proto, že úřady práce nejsou v plném rozsahu schopny plnit úkoly, které od nich trh zaměstnanosti vyžaduje. Firma se při spolupráci s uvedenými subjekty musí naučit správně a jasně formulovat své požadavky. Záleží jen na jejím rozhodnutí, zda využije služeb zprostředkovateln, které v první etapě výběru postačí jen základní údaje o firmě a hledané profesi, či zda se „otevře“ a poskytne o sobě a své činnosti i podrobnější informace.

Téma získávání a výběr zaměstnanců přes personální agenturu jsem zvolila z důvodu neustále se držící finanční krize, kdy převládá počet uchazečů o práci nad volnými pracovními místy. Krize zdůrazňuje fakt, že zůstávají jen ti silnější hráči. Někomu se může zdát placení za něco, co si je schopen zajistit sám, zbytečné. Pro mě, budoucího absolventa vysoké školy, je téma aktuální a věcné.

Hlavním rozhodovacím faktorem se stala skutečnost, že personální agentury mají poměrně rozsáhlé informace o potřebách zaměstnavatelů a možnostech uplatnění na trhu práce. Pracovníci personálních agentur pro své klientské firmy vyhledávají vhodné kandidáty na obsazení volných pracovních pozic. Na rozdíl od pracovníků úřadů práce přicházejí častěji do kontaktu s vysoce kvalifikovanými pracovníky a zaměstnavateli, kteří potřebují zajistit pracovníky pro náročné pracovní pozice. Monitorování inzerce a názorů personálních agentur týkající se nabídky zaměstnání je jedním ze základních způsobů zachycení současných potřeb zaměstnavatelských subjektů.

V první části se budu věnovat teoretickým východiskům, které mi poskytnou bližší informace zabývat se tímto tématem v následné praktické části. Přiblížím pojem výběr a získávání zaměstnanců nejdříve ze všeobecného hlediska, knižní výpomocí a později, nápomocí zákona o zaměstnanosti, aplikuji toto z menší části na úřady práce a ze široka na agentury práce.

Druhá část bude věnována aplikaci již nastudované teorie do praxe, tedy do prostředí personální agentury. Pokusím se detailně monitorovat požadavky zaměstnavatelů a jejich přístup k různým lidským skupinám, které se mohou lišit pohlavím, věkovou kategorií, vzděláním. Zvláštní pozornost je věnována nově se prosazujícím trendům, včetně dočasného zaměstnávání pracovníků prostřednictvím agentur práce.

Jako hlavní cíl si stanovuji zjistit, zda je nyní zájem vyhledat výpomoc a služby personálních agentur, dojít závěru, zda je pro klienta, čili poptávanou firmu na obsazení konkrétních pracovních pozic, tak i pro uchazeče o práci, výhodné využít služeb personálních agentur, jaké má agentura finanční nároky na své služby a v čem konkrétně spočívá její činnost. Jaké jsou výhody, případné nevýhody a ty následně odstranit příspěvkem vlastního návrhu řešení.

Cílem práce je získat přehled o požadavcích zaměstnavatelů na kandidáty, kteří hledají pracovní uplatnění prostřednictvím personálních agentur, a o hlavních faktorech ovlivňujících úspěšnost či neúspěšnost uchazečů o zaměstnání. Zvláštní pozornost věnuji statistice uchazečů o zaměstnání prostřednictvím personální agentury P & S s.r.o., vyčísím náklady a obraty agentury v dvou jejích nejžádanějších službách a do budoucna navrhnou další možnosti rozvíjení se personální agentury P & S s.r.o.

2. TEORETICKÁ ČÁST

2.1. *Získávání pracovníků*

Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezdědka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností (Koubek, 2001).

Proto můžeme říci, že spočívá v rozpoznávání a vyhledávání zdrojů, které jsou vhodné k následujícímu informování o volných pracovních místech, nabízení volných pracovních míst, v jednání s uchazeči o místo, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v neposlední řadě v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.

V této době se velmi běžně používá termín nábor pracovníků. Je třeba zdůraznit, že pojetí získávání a náboru se v moderní teorii řízení lidských zdrojů odlišuje. Kdežto nábor pracovníků znamená zpravidla získávání pracovníků z vnějších zdrojů, toto získávání pracovníků usiluje nejen o získávání lidských zdrojů z vnějšku, ale také o získávání takovýchto zdrojů z řad stávajících pracovníků podniku.

Získávání pracovníků vystihuje získávání pracovníků pro zájmy a cíle podniku, pracovníků zaujatých, kteří jsou motivováni, pracovníků, jejichž individuální zájmy se co nejvíce ztotožňují se zájmy podnikovými.

V procesu získávání pracovníků předstupují dvě strany:

- Podnik se svojí potřebou pracovních sil,
- osoby hledající vhodné zaměstnání (může jít i o osoby, které jsou stávajícími zaměstnanci podniku).

Důležité je propojit tok mezi oběma stranami, aby potenciální zájemci o práci reagovali na konkrétní nabídku zaměstnání. Odezvu na nabídku zaměstnání v podniku mohou významně ovlivnit nejen vnitřní podmínky podniku, jež jsou ovlivnitelné firmou, ale velmi výrazně i vnější podmínky, které jsou naopak podnikem neovlivnitelné.

Organizace se více orientuje na budoucnost a hledá zaměstnance na delší dobu s větší perspektivou a dlouhodobější využitelností. Dalším rysem moderního pojetí je snaha o maximální hospodárnost ve využívání zaměstnanců. Proto se vždy nejprve uvažuje, zda zachovat volné pracovní místo, či nikoliv. Nehodnotí se pouze schopnosti a dovednosti a související s pracovním místem, ale také schopnost pracovat v týmu. Důležitou podstatou moderního pojetí získávání zaměstnanců není pouhé získání pracovní síly, ale organizace chce navázat bližší a osobnější kontakt se zaměstnancem. Díky tomu může nastat propojení životních cílů zaměstnance s cíli organizace, což vede k oddanosti a ochotě angažovat se a reprezentovat organizaci navenek v rámci mimopracovních aktivit.

2.1.1. Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků

Vnitřní podmínky souvisejí s konkrétním pracovním místem, ale i s podnikem, který zaměstnání nabízí.

Pokud jde o konkrétní pracovní místo, jsou vytyčeny tyto podmínky:

- a) Povaha práce,
- b) postavení v podnikové hierarchii funkcí,
- c) požadavky na pracovníka (vzdělávání, kvalifikace),
- d) rozsah povinností a odpovědnost,
- e) organizace práce a pracovní doby,
- f) místo vykonávané práce,
- g) pracovní podmínky (odměna za práci, pracovní prostřední, zaměstnanecké výhody).

Mezi podmínky související s podnikem řadíme:

- a) Význam podniku,
- b) pověst podniku,
- c) úroveň a spravedlnost odměňování v porovnání s jinými podniky,
- d) úroveň péče o zaměstnance,
- e) možnost podnikového vzdělávání a celkového rozvoje,
- f) mezilidské vztahy a sociální klima v podniku,
- g) umístění podniku a životní prostředí v jeho okolí.

Mezi nejzávažnější **vnější podmínky** získávání pracovníků patří:

- a) Demografické podmínky (prostorová mobilita obyvatelstva),
- b) ekonomické podmínky (odrážejí cyklický vývoj národního hospodářství či jiné změny, které vyústí do změn poměru mezi nabídkou pracovních sil na trhu práce a poptávkou po nich),
- c) sociální podmínky (rozdíly v profesně-kvalifikační orientaci, orientacemi týkajícími se vzdělání),
- d) technologické podmínky,
- e) sídelní podmínky (osídlení v okolí podniku, preference území s příznivějšími charakteristikami životního prostředí),
- f) politicko-legislativní podmínky (umožňují zaměstnávání tuzemců v zahraničí a cizinců v tuzemsku), vytvářejí překážky pro diskriminaci uchazečů o zaměstnání.

Většinou **vnitřní podmínky** získávání pracovníků ovlivňují spíše individuální rozhodování potenciálních uchazečů, **vnější podmínky** jsou spíše objektivní a podnik je nemůže ovlivňovat a musí je při svém rozhodování brát v úvahu jako danost.

2.1.2. Vnitřní a vnější zdroje pracovníků

Jak již bylo zmíněno, podnik může obsazovat volná pracovní místa jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů pracovních sil.

Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří:

- a) Pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje (v důsledku zlepšené organizace práce),
- b) pracovní síly uvolňované v souvislosti s ukončením nějaké výroby či jinými organizačními změnami,
- c) pracovníci, kteří dokázali, aby mohli vykonávat náročnější práci, než kterou vykonávají na stávajícím pracovním místě,
- d) pracovníci, kteří jsou sice účelně využiti na nynějším pracovním místě, avšak mají z nějakých důvodů zájem přejít na uvolnění či nově vytvořené pracovní místo v jiné části podniku.

Mezi **vnější zdroje** patří:

- a) Volné pracovní síly na trhu práce (nezaměstnaní registrovaní jako uchazeči o zaměstnání na úřadech práce),
- b) čerství absolventi škol
- c) zaměstnanci jiných organizací,
- d) ženy v domácnosti,
- e) důchodci,
- f) studenti (v určitých dnech, týdnech či o prázdninách),
- g) pracovní zdroje v zahraničí.

Vše má své **výhody i nevýhody**. Uveďme nyní některé z nich:

Vnitřní zdroje:

- Výhody:
 - Organizace lépe zná silné a slabé stránky uchazeče,
 - uchazeč lépe zná organizaci,
 - zvyšuje se morálka a motivace zaměstnanců,
 - lepší návratnost investic.
- Nevýhody:
 - Pracovníci mohou být povyšováni tak dlouho, až se dostanou na místo, kde už nestačí úspěšně plnit přiřazené úkoly,
 - soutěžení o povýšení může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy,
 - překážky pronikání nových myšlenek a přístupů z venku.

Vnější zdroje

- Výhody:
 - Paleta schopností a talentů,
 - mohou být do organizace přeneseny nové pohledy, poznatky a zkušenosti z venku,
 - většinou je levnější a snadnější, především rychlejší, získat kvalifikované pracovníky z venku, než je vychovávat v podniku.
- Nevýhody:
 - Přilákání zaměstnanců je obtížnější a především nákladnější,
 - adaptace a orientace pracovníků je delší,
 - vznikají nepříjemnosti s dosavadními pracovníky, kteří se doteď cítili kvalifikovaní či oprávněni získat toto místo.

Podniky ve vyspělých zemích dávají přednost obsazování volných míst z vnitřních zdrojů, protože získání informací o vnitřních zdrojích je snadnější.

Vnitřní zdroje		Vnější zdroje	
<i>Výhody</i>	<i>Nevýhody</i>	<i>Výhody</i>	<i>Nevýhody</i>
<ul style="list-style-type: none">• Znalost uchazeče• Uchazeč zná organizaci• Znalost spolupracovníků• Zvýšení motivace• Nízké náklady• Zabránění fluktuaci	<ul style="list-style-type: none">• Omezený výběr• Podniková slepota• Automatické povyšování	<ul style="list-style-type: none">• Širší možnost výběru• Nové impulsy pro organizaci• Nižší náklady na úzké specialisty• Přesné pokrytí potřeby	<ul style="list-style-type: none">• Vyšší náklady na získávání• Delší adaptace• Negativní účinek na podnikové klima• Blokování postupu

Tabulka 2.1.2.1 Výhody a nevýhody vnitřních zdrojů zaměstnanců (Špalková, 2004)

2.1.3. Proces získávání pracovníků a jeho kroky

Získávání pracovníků má dnes již dokonale propracovaný postup, který je výhodné dodržovat. Jde především o vyhnutí se časovým ztrátám a minimalizuje se doba, po kterou je pracovní místo neobsazeno.

Hlavním předpokladem je znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst a předvídání uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování.

Kroky procesu získávání pracovníků:

- I. Identifikace potřeby získávání pracovníků
- II. Popis a specifikace obsazovaných pracovních míst
 - Nejdříve je třeba vědět vše potřebné o volném pracovním místě, o práci a pracovních podmínkách na něm a požadavcích, které toto pracovní místo klade na pracovníka.
- III. Identifikace zdrojů uchazečů
 - Rozhoduje se, zda při získávání pracovníků se podnik zaměří na vnitřní či vnější zdroje, či zdroje kombinovat.
- IV. Volba metod získávání pracovníků
 - Tato volba musí vycházet z toho, že je třeba vhodným lidem dát na vědomí existenci volných pracovních míst v podniku a zlákat je k tomu, aby se o tato místa ucházeli.
 - Používané metody:
 - a) Uchazeči se nabízejí sami,
 - b) doporučení stávajícího zaměstnance,
 - c) vývěšky (v organizaci nebo mimo ni),
 - d) spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi,
 - e) spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému,
 - f) spolupráce se sdruženími odborníků, stavovskými organizacemi, vědeckými společnostmi a využívání jejich informačních systémů,
 - g) spolupráce s úřady práce,
 - h) využívání služeb komerčních zprostředkovatelen,

- i) inzerce ve sdělovacích prostředcích.

V. Volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání

- Jsou používány dotazníky (jednoduchý x otevřený),
- životopis,
- hodnocení z předchozích pracovišť,
- doklady o vzdělání a o praxi,
- průvodní dopis.

VI. Formulace nabídky zaměstnání

- Podnik by neměl nabízet zaměstnání anonymně,
- neměly by být uváděny jen požadavky podniku na pracovníka, ale je třeba uvést i co podnik nabízí,
- jsou uváděny i požadavky na věk uchazeče,
- někdy jsou účelně poskytnuty jen obecné informace,
- důležité je, jak je pracovní místo potenciálním zájemcům prezentováno.

VII. Uveřejnění nabídky zaměstnání

- Je třeba uveřejnit nabídku více způsoby.

VIII. Předvýběr

- Na základě předložených dokumentů uchazeči se vybírají ti, kteří se zdají být vhodni pro zařazení do vlastního procesu výběru,
- může být uskutečněn i předběžný pohovor s uchazečem
- výsledkem předvýběru je zařazení uchazečů do tří skupin:
 - o Velmi vhodní (jsou pozváni k dalšímu procesu výběru pracovníků),
 - o Vhodní (jsou zařazení do dalších procedur výběru, pokud počet velmi vhodných uchazečů je nedostačující),
 - o Nevhodní (pošle se jim zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním na jejich zájem o práci v podniku).

IX. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám

- Sestavení tohoto seznamu je závěrečným krokem procesu získávání pracovníků.

2.1.4. Personální marketing

Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, který se opírá o vytváření dobré zaměstnanecké pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnanecké kvality organizace (Koubek, 2001).

Jednotlivé personální činnosti:

- **získávání a výběr pracovníků** (rovnocenní partneři, zájem organizace o pracovníka...),
- **přijímání a orientace pracovníků** (smlouva je dohoda mezi dvěma stranami – možnost vyjednávání...),
- **hodnocení pracovníků** (stejný přístup ke všem, v hodnocení musí být obsaženy i klady...),
- **rozmíst'ování a propouštění pracovníků** (musí být založeno na kritériích objektivních),
- **odměňování a zaměstnanecké výhody** (spravedlivost a možnost výběru z několika možných výhod),
- **vzdělávání a rozvoj pracovníků**,
- **péče o pracovníky**,
- **pracovní vztahy** (hlavně vztahy mezilidské – mezi podřízenými a nadřízenými...).

Samozřejmě, že úlohou personálního marketingu je také průzkum trhu práce, „průzkum vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování pracovní síly organizace“. Jsou to např. situace na trhu práce nabídka pracovních příležitostí, ekonomické, sociální a hodnotové podmínky a orientace lidí, prostorová mobilita, změny v poptávce.

Hlavní úlohu při procesu získávání pracovníků má personální útvar. Musí zajistit, aby byly vždy k dispozici popisy pracovních míst a jejich specifikace. Také rozhoduje o tom, na které zdroje (vnitřní či vnější) se jejich získávání zaměří. Dále také formuluje nabídky zaměstnání a rozhoduje o volbě metod získávání, provádí většinu prací spojených s předvýběrem a se sestavováním seznamu uchazečů.

Ve všech bodech úzce spolupracuje s vedoucími pracovníky – především liniiovými manažery, kteří právě potřebu získávání pracovníků na konkrétní pracovní místa identifikují. Z pohledu profesionálních recruiterů se za průměrnou dobu strávenou zaměstnancem u jednoho zaměstnavatele považují zhruba 2,5 – 4 roky. Kratší období svědčí buď o raketové kariéře či neloajalitě a nezdravém kariérismu, delší doba buď o mimořádné kvalitě předmětného zaměstnavatele či o nepružnosti zaměstnance.

2.2. *Výběr pracovníků*

Hlavním úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o práci v podniku, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům příslušného pracovního místa, ale přispěje i k harmonizaci mezilidských vztahů v podniku či v příslušné pracovní skupině, přispěje ke zlepšení pracovního i sociálního klimatu v podniku. Výběr někdy musí brát v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče (Koubek, 2001).

V procesu výběru se hodnotí způsobilost uchazeče, který by měl být schopen práci vykonávat. Je tedy nutné specifikovat kritéria, která budou při hodnocení použita, zvážit a prověřit validitu a spolehlivost kritérií pro předvídaní budoucího pracovního výkonu uchazeče a najít a zvolit metody, které blíže objasní, zda uchazeč vyhovuje.

Zda bude pracovník v podniku k dispozici, rozhoduje právě výběr tohoto pracovníka, jeho kvalita a přiměřenost použitých metod.

Moderní personalistika nahlíží na problematiku obsazování volných pracovních míst nejen jako na klasický nábor, ale v čím dál větší míře jako na ideální příležitost rozvoje a využívání interních pracovních sil.

Ať již zvažujeme kteroukoliv z těchto možností, měli bychom mít na paměti zejména to, že jde o získávání pracovníka, který vyhovuje nejen požadavkům pracovního místa, ale je schopen se stát platným členem kolektivu. Orientujeme se tedy nejen na odborné znalosti, ale

i na charakteristiky osobnosti, sociální dovednosti a schopnosti. Ve výsledku tedy nehledáme „nejlepšího“ kandidáta, ale „nejvhodnějšího“ kandidáta, v kontextu pracovního kolektivu a úkolů, se kterými bude dotyčný konfrontován.

Omylem je si myslet, že výběr zaměstnance je jednostrannou záležitostí, při níž hlavní rozhodující roli má organizace a pasivní roli má uchazeč o zaměstnání. Výběr je totiž oboustranná záležitost. Organizace si sice vybírá zaměstnance, ale uchazeč si zároveň vybírá organizaci.

Výběr zaměstnanců se liší od pojmu přijímání zaměstnanců. Výběr končí v době, kdy se organizace rozhodne, kterého z uchazečů přijme a nabídne obsazované místo. A až po tomto kroku nastává přijímání uchazečů, kteří byli vybráni a jsou ochotni nastoupit do organizace.

Výběr je totiž oboustranná záležitost: podnik si sice vybírá pracovníka, ale pracovník si zároveň vybírá podnik (Koubek, 2001).

2.2.1. Kritéria výběru

Tři druhy kritérií výběru pracovníku:

- a) Celopodniková kritéria – jde o takové vlastnosti, které považuje organizace u svých zaměstnanců za cenné a důležité a které ovlivní počínat si v organizaci úspěšně
 - Pružná organizace vyžaduje pružné a přizpůsobivé jedince
 - Je vhodná existence písemného dokladu těchto kritérií
- b) Úseková (útvarová) kritéria – vytyčují ty vlastnosti, které by měl mít člověk
 - Jde o vlastnosti, díky kterým pracovník zapadne do kolektivu
- c) Tradiční kritéria pracovního místa – tzv. specifikace pracovního místa
 - Požadavky pracovního místa na pracovní schopnosti a další vlastnosti pracovníka

2.2.1.1. *Validita a spolehlivost*

Validita a spolehlivost se staly jedním z nejdiskutovanějších problémů nynější teorie i praxe personálního řízení. Tzv. platnost, vhodnost, přiměřenost. Používají se k předvídání úspěšného výkonu práce a na nich založených metod výběru pracovníků.

Validita se vztahuje k míře, kdy se skutečně předpovídá úspěšný výkon práce. Např. u řidiče autobusu se jedná o bezpečnost cestujících, o úspěšné vykování práce, množství stanovených kilometrů ujetých autobusem bez nehody. Kritériem, které není právě validním, může být fyzický zjev uplatňovaný často při výběru sekretářky.

Spolehlivost faktorů používaných k předpovídání úspěšného výkonu práce závisí na tom, do jaké míry určitá metoda výběru vykazuje u téže osoby a za stejných podmínek shodné výsledky i v různém čase, tzn. při opakování. Jde o to, aby výkon práce spolehlivě sloužil svému účelu, dával odpověď na to, zda uchazeč o zaměstnání bude či nebude úspěšně zastávat příslušné místo. Jako příklad můžeme uvést spolehlivost testu, která se nejčastěji projevuje jeho opakováním.

2.2.2. Fáze výběru pracovníků

2.2.2.1. *Předběžná fáze*

Předběžná fáze začíná tím, že se objeví potřeba obsadit toto volné pracovní místo.

Následují tři kroky:

- a) Definiuje se příslušné pracovní místo,
- b) Zkoumá se, jakou kvalifikaci, jaké znalosti a dovednosti, jaké osobní vlastnosti by měl uchazeč mít, aby mohl úspěšně vykonávat práci na volném pracovním místě,
- c) Tento krok konkrétně specifikuje požadavky na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe, věk, zvláštní schopnosti a osobní vlastnosti, aby uchazeč o zaměstnání byl shledán vhodným.

2.2.2.2. *Vyhodnocovací fáze*

Logicky vyhodnocovací fáze následuje po předběžné a to s určitým časovým odstupem. Mezitím totiž musí v procesu získávání pracovníků dojít ke shromáždění dostatečného množství vhodných uchazečů.

Vyhodnocovací fáze se skládá z několika kroků s rozdílem od předběžné fáze a to v tom, že není třeba vždy všechny tyto kroky podstoupit. Vše závisí na okolnostech (charakter a obsah práce). Každý z těchto kroků je spojen s určitou metodou výběru. Jen ojediněle stačí k výběru pracovníků použít je jeden z nich. Zpravidla se používá kombinace dvou nebo více kroků.

Jde o následující kroky:

- a) Zkoumání dotazníků,
- b) předběžný pohovor,
- c) testování uchazečů – pomocí tzv. assessment center (diagnostický program),
- d) výběrový pohovor (interview),
- e) zkoumání referencí,
- f) lékařské vyšetření,
- g) rozhodnutí o výběru uchazeče,
- h) informování uchazečů o rozhodnutí.

2.2.3. Metody výběru pracovníků

2.2.3.1. *Profil uchazeče o oslovení*

Přesné stanovení profilu uchazeče je základním pilířem kvalitního výběru, proto je tato etapa velmi důležitá pro úspěšný průběh celého procesu. Ve spolupráci s klientem a po zjištění jeho potřeb zde stanovíme optimální odborné, jazykové a osobnostní předpoklady. Představy klienta zde harmonizujeme se situací na trhu práce, kde společně hledáme kompromis tak, aby požadavky byly stanoveny reálně (mzdová nabídka a další výhody odpovídající pozici a trhu práce v daném regionu, problematické kombinace jazykových

znalostí, apod.). Při výběru pracovníku dbáme na využití vhodných komunikačních kanálů. Kromě umístění na vlastní internetové stránky využíváme služeb významných personálních serverů a inzerce v tisku.

2.2.3.2. Dotazník

Dotazník vyplňují zpravidla uchazeči o zaměstnání ve všech větších organizacích a v případě obsazování pracovních míst vyžadujících méně kvalifikovanou manuální práci.

2.2.3.3. Zkoumání životopisu

Zkoumání životopisu patří rovněž mezi dosti oblíbené metody výběru pracovníků. Zpravidla se však používá v kombinaci s metodou jinou. V první řadě se posuzovatelé uchazeče v životopisu soustřeďují na informace vypovídající o dosavadním vzdělání a praxi uchazeče. Životopis však prozradí i mnohé o osobnosti uchazeče.

2.2.3.4. Testy pracovní způsobilosti

Všeobecně bývají testy pracovní způsobilosti považovány za pomocný či doplňkový nástroj výběru pracovníků.

2.2.3.5. Nejčastěji se vyskytující testy

- a) Testy inteligence,
 - Slouží k hodnocení schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky (paměť, verbální schopnosti, rychlost vnímání)
- b) testy schopností,
 - Hodnotí stávající schopnosti jedince a předpoklad jejich rozvoje,
 - Patří mezi ně i testy vzdělavatelnosti.
- c) testy znalostí a dovedností,

- Prověří hloubku znalostí či ovládání odborných návyků.
- d) testy osobností.
- Ukazují různé stránky uchazečovy osobnosti, základní rysy jeho povahy, zda je extrovert či introvert, racionální nebo emotivní, společenský či uzavřený.

Všeobecně bývají testy pracovní způsobilosti považovány za pomocný či doplňkový nástroj výběru pracovníků. Jejich používání však poslední dobou upadá. Platí to zejména v případě používaných psychologických testů.

2.2.3.6. *Assessment center*

Assessment centre je v podstatě diagnosticko-výcvikový program založený na sérii simulací typických manažerských pracovních činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci. Jejich pomocí však lze také hodnotit pracovní výkon stávajících manažerů, popřípadě provádět výcvik v manažerských dovednostech (Koubek, 2001).

Assesment centre je další etapa výběrového řízení, v rámci které prověřujeme zejména osobnostní vlastnosti uchazeče tak, aby co nejvíce odpovídaly zadání. Jedná se o psychologické testy, zkoušky odborných znalostí, pozorování. Assessment Centre slučuje řadu metod, ale charakteristické pro něj je, že používá testy chování a interaktivní metody, což jsou především modelové situace, řešení praktických problémů, případové studie, skupinové diskuze, práci v týmu, morální dilemata. Assessment Centre je v současnosti považován za metodu, která nejlépe předurčuje úspěch uchazeče v pracovní pozici.

Metoda je sice nákladnější (školení hodnotitelů, honoráře externistů, náklady na vybavení programu a i ztráty času pracovníků organizace fungujících jako hodnotitelé), ale i tak zaručuje větší efektivnost výběru pracovníků.

V rámci Assessment Centre probíhá i prověření odborných a jazykových dovedností uchazečů a to obvykle formou písemných testů, v některých případech zejména u jazykových znalostí i formou ústního pohovoru v daném jazyce.

2.2.3.7. *Pohovor*

Nejpoužívanější a nejlepší metodou výběru pracovníků je pohovor.

Má tři hlavní cíle:

- a) Získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči, jeho pracovních cílech,
- b) poskytovat uchazeči informace o podniku a práci v podniku, aby uchazeč získal realistickou představu o práci
- c) posoudit osobnost uchazeče.

Pohovor může vést jeden (zpravidla vedoucí pracovník) nebo více posuzovatelů. Doporučuje se však druhý způsob a to především z důvodu lepšího posouzení uchazeče.

Pohovor:

a) Strukturovaný

- Obsah, sekvence otázek i čas, který je možné věnovat jednotlivým otázkám, jsou předem připraveny a plánovány, pohovor je standardizován,
- efektivnější, spolehlivější a přesnější --) snižuje pravděpodobnost opomenutí některých nezbytných skutečností,
- snižuje rozdíly v hodnocení uchazeče u různých posuzovatelů,
- zvyšuje pravděpodobnost, že stejně vhodní uchazeči budou hodnoceni stejně,
- redukuje možnost subjektivního přístupu k uchazečům, dává jim stejné možnosti a umožňuje jejich srovnatelnost,
- musí být podrobně dokumentován a archivován,
- je náročnější na přípravu.

b) Nestrukturovaný

- Jeho forma a obsah i postup jsou utvářeny v průběhu pohovoru,
- málo spolehlivý a validní, umožňuje výrazně subjektivní přístup k uchazeči, nezaručuje srovnatelnost uchazečů, nedává jim stejnou šanci a je proto snadno právně napadnutelný,
- umožňuje sklouznout k otázkám, které jsou většinou osobní, zasahují do soukromí uchazeče a nevztahují se přímo k požadavkům obsazovaného pracovního místa,
- je citlivý na tzv. „halo efekt“ (první dojem, který uchazeč vyvolá, ovlivní celou podobu pohovoru a i konečné posouzení uchazeče)

Příklady otázek používaných při výběrovém pohovoru

- Jak byste popsal sám sebe?
- Řekněte mi něco o naší společnosti.
- Díval jste se na naše internetové stránky? Co mi o nich řeknete? Co byste na nich zlepšil? Co Vám na nich chybí?
- Proč zrovna Vás bychom si měli vybrat na toto místo?
- Proč se hlásíte na toto místo?
- Co nového nám můžete přinést.
- Proč jste skončil v předchozím zaměstnání?
- Jak zvládáte stres? Uveďte konkrétní případ, kdy jste čelil stresu?
- Řekněte nám něco v cizím jazyce.
- Jak se sám sebe hodnotíte, jaký plat požadujete?
- Kdy budete moci nastoupit?
- Pracujete raději sám nebo v kolektivu?

2.2.3.8. Zkoumání referencí

Tato metoda se stala velice často používanou. Jde o zkoumání referencí z předchozích pracovišť či ze školy.

U uchazečů, kteří byli úspěšní v předchozích etapách výběrového řízení, prověřujeme u jejich bývalých zaměstnavatelů, jakým způsobem svou práci vykonávali. Získané poznatky vyhodnocujeme i s ohledem k tomu, za jakých okolností uchazeč z této pozice odešel.

Metoda je daleko více používaná v USA. Zřejmě to souvisí se skutečností, že v USA jsou pracovní posudky často předmětem soudních sporů a zaměstnavatel proto neriskuje napsání nepravdivého posudku, který by mohl být úspěšně napaden, jednak existující morální kodex firem vede k tomu, že firma nechce případné další zaměstnavatele zklamat.

2.2.3.9. Lékařské vyšetření

Lékařské vyšetření se používá především v těch případech, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí (potravinářský průmysl).

Řada organizací se tímto způsobem brání přijímání uchazečů s poškozeným zdravím na místa, kde by povaha práce mohla způsobit další zhoršení zdravotního stavu.

2.2.3.10. Přijetí pracovníka na zkušební dobu

Jde o velice nákladnou a organizačně náročnou metodu, ale na druhou stranu nejefektivnější metodu výběru pracovníků. Teprve prokázanou prací v organizaci může uchazeč o zaměstnání prokázat své kvality.

Metoda je o to více efektivnější, zda lze na zkušební dobu přijmout více vhodných uchazečů, kteří předtím úspěšně prošli sítí jiných metod a výběrů.

V závěru výběrového řízení představíme našemu klientovi nejvhodnější kandidáty na danou pozici. Tyto pohovory probíhají obvykle za přítomnosti našeho specialisty, který předchozí etapy vedl tak, aby mohl k dané osobě podat doplňující informace a doporučení.

2.2.3.11. Odmítnutí pracovníka

Přestože stále řada firem tuto etapu výběrového řízení opomíjí, je velmi důležitá nejen pro neúspěšné uchazeče, ale i pro prezentaci našeho klienta a to zejména v případech, kdy je pracovní pozice inzerována s logem nebo názvem našeho klienta. Součástí písemného odmítnutí je poděkování a zdůvodnění odmítnutí. V případě problematického uchazeče můžeme nabídnout základní psychologickou pomoc nebo nabídnout jinou pozici, pro kterou je vhodnější osobností.

2.2.4. Politika výběru pracovníků

Existují zásady, kterých by se měl budoucí zaměstnavatel držet. První zásadou je vybírání pracovníka pouze na základě jeho schopností vykonávat úspěšně práci na obsazovaném pracovním místě.

Nesmíme opomenout důsledné dodržování platných zákonů, myšlenku, že výběr je dvoustranná záležitost, že i pracovník je rovnocenným a rovnoprávným partnerem a organizace by se tak k němu měla chovat.

Informace, které jsou poskytnuty uchazečem pro účely výběrového řízení, by měly být organizací považovány za důvěrné, neměly by být tudíž bez souhlasu uchazeče zpřístupňovány a neúspěšným uchazečům by měly být všechny jimi předložené dokumenty vráceny.

Není vhodné při výběru pracovníků použít jen jednu metodu, ale je třeba využít kombinaci několika metod a to zejména při obsazování míst vyžadujících kvalifikovanější práci. Testy nelze použít jako rozhodující, ale jen jako doplňkové metody.

Kritéria výběru a jim odpovídající metody výběru musejí být stanoveny a používány přiměřeně obsazovanému místu a povaze práce na něm.

Metody a procedury výběru musejí být pro uchazeče přijatelné. Není přípustné, aby se dotýkaly jejich lidských práv a důstojnosti.

Velice důležité je, aby osoby zúčastňující se výběrových procedur na straně organizace byly důkladně připravené, kvalifikované, ale i by měly mít přehled o celé organizaci a jejích cílech. Osoby, které o výběru rozhodují, mají právo se seznámit se všemi materiály týkajícími se uchazeče.

Kompletní proces výběru pracovníků by měl být dobře zorganizován, nekomplikovaný a nenáročný na administrativní práce. Měly by se v maximální míře šetřit čas a prostředky obou stran.

Závěrem můžeme tedy zhodnotit, že nejspolehlivější je pohovor s uchazečem, který by měl být neopomenutelnou součástí výběrové procedur a rozhodující metodou výběru.

2.3. *Zprostředkování zaměstnání*

Zprostředkováním zaměstnání se rozumí:

- a) Vyhledání zaměstnání pro fyzickou osobu, která se o práci uchází, a vyhledání zaměstnanců pro zaměstnavatele, který hledá nové pracovní síly,
- b) zaměstnávání fyzických osob za účelem výkonu jejich práce pro uživatele, kterým se rozumí jiná právnická nebo fyzická osoba, která práci přiděluje a dohlíží na její provedení (dále jen "uživatel"),
- c) poradenská a informační činnost v oblasti pracovních příležitostí.

Za zprostředkování zaměstnání se rovněž považuje, je-li cizinec vyslán svým zahraničním zaměstnavatelem k výkonu práce na území České republiky na základě smlouvy s českou právnickou nebo fyzickou osobou a obsahem této smlouvy je pronájem pracovní síly.

2.3.1. Zaměstnání zprostředkovávají

a) Úřady práce,

b) právnické nebo fyzické osoby, pokud mají povolení k příslušné formě zprostředkování zaměstnání (dále jen "agentury práce").

Právo fyzických nebo právnických osob za účelem zprostředkování zaměstnání v jiném členském státě Evropské unie v souladu s jeho právními předpisy poskytovat na území České republiky služby v oblasti zprostředkování zaměstnání dočasně a ojediněle tím není dotčeno. Tyto osoby jsou však povinny nejpozději v den zahájení této činnosti na území České republiky písemně oznámit ministerstvu své osobní údaje a dobu, po kterou bude tato činnost vykonávána. Úřady práce a agentury práce spolupracují při řešení situace na trhu práce.

Za zprostředkování zaměstnání se nepovažuje zveřejňování nabídek zaměstnání sdělovacími prostředky nebo prostřednictvím elektronických médií v případech, kdy není prováděna přímá zprostředkovatelská činnost mezi zaměstnavateli a fyzickými osobami, které se o práci ucházejí.

2.3.2. Zprostředkování zaměstnání agenturami práce

Agentury práce mohou provádět zprostředkování zaměstnání na území České republiky nebo z území České republiky do zahraničí a ze zahraničí na území České republiky.

Zprostředkování zaměstnání mohou agentury práce provádět bezplatně nebo za úhradu, včetně úhrady, při které je dosahován zisk; výše úhrady je předmětem dohody, není pracovněprávními předpisy nijak regulována. Při zprostředkování zaměstnání za úhradu však nemůže být úhrada požadována od fyzické osoby, které je zaměstnání zprostředkováváno; provizi (odměnu) pro agenturu práce tedy hradí (budoucí) zaměstnavatel.

Ve prospěch agentury práce nebo uživatele (t.j. osobu, pro níž zaměstnanec vykonává práci) jsou při zprostředkování zaměstnání za úhradu rovněž zakázány jakékoliv srážky ze mzdy nebo z jiné odměny poskytované zaměstnanci za vykonanou práci.

Agentury práce jsou povinny vést evidenci:

- a) Počtu volných míst, na které je požadováno zprostředkování zaměstnání,
- b) jimi umísťovaných fyzických osob,
- c) jejich zaměstnanců, jimž zprostředkovávají zaměstnání.

Agentury práce pro statistické účely **sdělují do 31. ledna** běžného roku ministerstvu zejména tyto údaje za předchozí kalendářní rok:

- a) Počet volných míst, na která bylo požadováno zprostředkování zaměstnání,
- b) počet jimi umístěných fyzických osob,
- c) počet jejich zaměstnanců, kteří byli dočasně přiděleni k výkonu práce u uživatele, přičemž se uvede zvlášť počet občanů České republiky, počet občanů Evropské unie, počet občanů ostatních členských států Evropského hospodářského prostoru a Švýcarska a počet ostatních cizinců podle státní příslušnosti.

Vláda může nařízením stanovit druhy prací, které agentura práce nemůže formou dočasného přidělení k výkonu práce u uživatele zprostředkovávat.

Evidenci agentur práce, kterým bylo vydáno povolení ke zprostředkování zaměstnání, vede ministerstvo. Evidence obsahuje údaje uvedené v § 62, adresu agentury práce a seznam jejích pracovišť. Veřejně přístupná část evidence obsahuje údaje uvedené v § 61 odst. 1 písm. a) až d) a v § 61 odst. 3 písm. a) až e) kromě rodného čísla, data a místa narození a bydliště (Zákon o zaměstnanosti, Hlava III., § 65).

2.3.2.1. Podmínky ke zprostředkování zaměstnání

Podmínkou udělení povolení ke zprostředkování zaměstnání fyzické osoby vymezené zákonem o volném pohybu služeb je dosažení věku 18 let, způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, odborná způsobilost, bydliště na území České republiky, a pokud takové bydliště nemá, uvedení doručovací adresy na území České republiky.

2.3.2.2. *Bezúhonnost*

Za bezúhonnou se považuje fyzická osoba, která nebyla pravomocně odsouzena pro úmyslný trestný čin nebo pro trestný čin proti majetku. Bezúhonnost se dokládá výpisem z Rejstříku trestů, ten nesmí být starší více jak 3 měsíců. Zahraniční fyzická osoba bezúhonnost dokládá též odpovídajícími doklady vydanými státem, jehož je fyzická osoba občanem, jakož i státy, ve kterých se v posledních 3 letech zdržovala nepřetržitě déle než 6 měsíců, nebo v případě, že stát takový doklad nevydává, čestným prohlášením učiněným před příslušným správním nebo soudním orgánem tohoto státu. Doklady nesmí být starší 3 měsíců. (Tuzemská fyzická osoba nemusí dokladat výpis z Rejstříku trestů předkládat, neboť ministerstvo si výpis vyžádá samo).

2.3.2.3. *Odborná způsobilost*

Za odborně způsobilou se považuje fyzická osoba, která má ukončené vysokoškolské vzdělání a nejméně dvouletou odbornou praxi v oblasti zprostředkování zaměstnání nebo v oboru, pro který má být zprostředkování zaměstnání povoleno, anebo střední vzdělání s maturitní zkouškou, vyšší odborné vzdělání nebo vyšší odborné vzdělání v konzervatoři a nejméně pětiletou odbornou praxi v oblasti zprostředkování zaměstnání nebo v oboru, pro který má být zprostředkování povoleno. Uznávání odborné kvalifikace a praxe získané mimo území České republiky se řídí zvláštním právním předpisem

2.3.2.4. *Funkce odpovědného zástupce*

Podmínkou udělení povolení právnické osobě je splnění podmínek (dosažení věku 18 let, způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, odborná způsobilost a bydliště na území České republiky a bezúhonnost) vyzinou osobou, která plní funkci odpovědného zástupce pro účely zprostředkování zaměstnání. V případě právnické osoby vymezeném zákonem o volném pohybu služeb je podmínkou udělení povolení ke zprostředkování zaměstnání splňování podmínek (dosažení věku 18 let, způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, odborná způsobilost, bydliště na území České republiky, a pokud takové bydliště nemá,

uvedení doručování adresy na území České republiky a bezúhonnost) odpovědným zástupcem.

Fyzická osoba může být ustanovena do funkce odpovědného zástupce pouze u jedné právnické osoby, přičemž odpovědný zástupce nesmí být současně držitelem povolení ke zprostředkování jako fyzická osoba.

2.3.3. Poplatky k povolení zprostředkování zaměstnání

Vydání povolení ke zprostředkování zaměstnání podléhá správnímu poplatku podle zákona č. 634/2004 Sb.

- Vydání povolení ke zprostředkování zaměstnání cizincům na území České republiky (10.000,-),
- vydání povolení ke zprostředkování zaměstnání cizincům na území České republiky (10.000,-),
- vydání povolení ke zprostředkování zaměstnání na území České republiky (5.000,-).

Povolení ke zprostředkování zaměstnání se vydává maximálně na dobu 3 let. Povolení ke zprostředkování zaměstnání vydané na dobu určitou lze vydat opakovaně.

Vláda může nařízením stanovit druhy prací, které agentura práce nemůže formou dočasného přidělení k výkonu práce u uživatele zprostředkovávat.

Evidenci agentur práce, kterým bylo vydáno povolení ke zprostředkování zaměstnání, vede ministerstvo.

2.4. *Personální agentury*

Poměrně rozsáhlé informace o potřebách zaměstnavatelů a možnostech uplatnění na trhu práce mají pracovníci personálních agentur, kteří pro své klientské firmy vyhledávají vhodné kandidáty na obsazení volných pracovních pozic. Na rozdíl od pracovníků úřadů práce přicházejí mnohem více do kontaktu s vysoce kvalifikovanými pracovníky a zaměstnavateli, kteří potřebují obsadit náročné pracovní pozice.

Personální agentury jsou komerční institucí a jejich aktivity se doplňují s činností úřadů práce. Úřady práce jsou řízeny Ministerstvem práce a sociálních věcí, zprostředkování práce je jim uloženo zákonem a registrace na úřadech práce je nezbytná pro pobírání hmotného zabezpečení v nezaměstnanosti. Na rozdíl od úřadů práce zprostředkovávají personální agentury zaměstnání nebo brigádu za účelem zisku, to znamená, že pro své klienty – konečné zaměstnavatele za úplatu či poplatek hledají vhodné kandidáty.

Zásadní rozdíl tak spočívá ve způsobu, jakým dochází ke zprostředkování zaměstnání. Zatímco pro úřady práce je určující nabídka ze strany evidovaných uchazečů, kterým se snaží vyhledat vhodné pracovní uplatnění, zprostředkovatelská činnost personálních agentur je zpravidla vedena snahou uspokojit poptávku klientských firem zaměřenou na obsazení konkrétních pracovních pozic. Přitom je možné říci, že poměrně typické je zaměření na zprostředkování středních, vyšších a expertních pozic, výjimkou však není ani obsazování kvalifikovaných dělnických míst. Zároveň může být činnost agentur charakteristická specializací na určité obory či pozice.

Pro úplnost uveďme, že činnost personálních, resp. pracovních agentur zahrnuje široké pole působnosti. Kromě samotného zprostředkování zaměstnání se často věnují i dalším činnostem, jako je např. poradenství, diagnostika, atd.

V současnosti hrají personální agentury při hledání pracovního místa důležitou roli. Výhodou agentur je fakt, že se u nich soustředí nabídky více společností a zvyšuje se tak pravděpodobnost, že jedna z nich vyhoví zájemci.

2.4.1. Činnost personální agentury

Cílem činnosti personální agentury je v optimálním čase nalézt odborně a profesně způsobilého pracovníka pro konkrétní organizaci. O vyhledávání pracovníků se starají odborníci, kteří mají v posuzování osobnostně-kvalifikačních předpokladů uchazečů rozsáhlou praxi. Jednotlivé činnosti zahrnují zejména vyhledávání, výběr, testování a doporučení uchazeče dle požadavků zadavatele. Základní princip práce všech personálních agentur je podobný, liší se úroveň poskytovaných služeb.

Pro většinu lidí, kteří se poohlíží po novém zaměstnání, bývá tato situace do jisté míry stresová. Využití služeb personální agentury přináší i z tohoto pohledu zájemci výhody. Rozšiřuje se jeho možnost uplatnění vzhledem k množství nabízených pozic, zkušení personalisté poskytnou uchazeči zpětnou vazbu a podpoří ho v úsilí při hledání optimálního využití jeho zkušeností, schopností a předpokladů.

2.4.2. Výběr vhodné personální agentury

Jak zvolit správně, se kterými agenturami má význam spolupracovat? Jde to vzít podle Zlatých stránek, informace lze získat v inzertních rubrikách, odborných časopisech či na Internetu. Posléze je třeba rozeslat životopis s průvodním dopisem všem agenturám. Tak to není cesta zrovna efektivní. Lepší je věnovat trochu času získání informací o personálních agenturách a posoudit je z různých hledisek, např. geografického záběru, z hlediska specializace na určitá odvětví průmyslu či na úroveň pozic ve firmě. A pak si na základě těchto informací udělat výběr relevantních agentur, které oslovíte.

Pokud se rozhodnete spolupracovat s personální agenturou, rozhodně nenechte výběr náhodě. Než se rozhodnete některou z agentur navštívit a dát k dispozici svá osobní data, prověřte si, jaké reference má u svých kandidátů, jak dlouho působí na trhu práce a jaké na něm má postavení. Důležitá je i profesionalita a vstřícnost, s jakou jste uvítáni. Při výběru se samozřejmě orientujte i podle toho, jakou pozici hledáte. Existují totiž různě specializované personální agentury, např. na oblast IT, finanční pozice, administrativu nebo obchod. V neposlední řadě je nutné uvést, že agentura by od vás neměla žádat žádné vstupní poplatky.

Za hledání a výběr ji platí firmy, které si službu objednaly. Vodítkem při výběru by pro Vás mohlo mimo jiné být členství v Asociaci poskytovatelů personálních služeb, která sdružuje agentury dlouhodobě patřící mezi nejlepší na trhu práce.

2.4.3. Komunikace s personální agenturou

Personální agentura je podle zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti soukromou zprostředkovatelnou práce, která zprostředkování práce provádí za úplatu. Povolení pro personální agentury respektive Povolení pro zprostředkování práce za úplatu uděluje Ministerstvo práce a sociálních věcí. Každá personální agentura musí splnit zákonem stanovené podmínky pro udělení tohoto povolení a každý rok musí personální agentury podávat zprávu o činnosti. Personální agentury mohou mít povolení, na:

- 1) Zprostředkování práce pro občany České republiky v České republice,
- 2) zprostředkování práce pro zahraniční občany v České republice,
- 3) zprostředkování práce pro občany České republiky v zahraničí,
- 4) tzv. agenturní zaměstnávání.

2.4.3.1. Konzultant

Personální konzultant zastupuje klienta. Vystupuje na jedné straně jako hodnotitel, na straně druhé ale působí zároveň v roli poradce. Dokáže poradit, jaké jsou vaše možnosti na trhu práce, jak můžete napsat, případně lépe upravit váš profesní životopis, jak vylepšit vaši celkovou prezentaci nebo vhodněji formulovat odpovědi na otázky, které vám mohou být při pohovoru položeny.

Personální konzultant vám pomůže i v případě, že jednáte už o konkrétní pracovní nabídku. Jako uchazeč totiž dostáváte jedinečnou šanci získat cenné informace o zaměstnavateli ještě předtím, než se s ním osobně setkáte. Dozvíte se více o prostředí společnosti, firemní kultuře, o osobě, s kterou se při pohovoru setkáte, o vlastním průběhu pohovoru – v jakém jazyce bude setkání probíhat, zda vás čekají speciální testy, atd. Tyto

informace vám umožní se na celé setkání mnohem lépe připravit a oproti kandidátům, kteří jen odpoví na inzerát v tisku či na internetu, získáte obrovskou výhodu. I v případě, že se nepodaří dané místo zprostředkovat, můžete využít již zmíněné „poradenské role“ personálního konzultanta.

K pohovoru s konzultantem v personální agentuře je dobré přistupovat jako k samotnému přijímacímu pohovoru u náborového manažera ve firmě. Je to vynikající příležitost vyzkoušet si celý proces nanečisto. Člověk může být daleko klidnější, protože prozatím o nic nejde. Nicméně je vhodné přijít na schůzku připravený.

Co to znamená? Především znát alespoň rámcově svůj profesní cíl, to znamená mít vytýčený směr, kterým se má kariéra ubírat, vědět, co chce člověk dělat. Mít s sebou profesní životopis, kopie vysvědčení, diplomů a důležitých certifikátů. Při pohovoru neodpovídat pouze na otázky konzultanta, mít připraveny svoje dotazy, snažit se dozvědět co nejvíce informací o nabízené pozici a dané firmě. Ovšem téma platu, případně vyjednávání o něm, je třeba odložit až na interview ve firmě. V odpovědích je dobré být otevřený a upřímný. Jen tak může personální konzultant správně posoudit vhodnost kandidáta pro danou pozici.

2.4.4. Fungování personální agentury

2.4.4.1. Klient personální agentury

Klientem personální agentury je tedy zaměstnavatel, který chce obsadit určitou pracovní pozici. K tomuto úkolu si vybral zprostředkovatele - personální agenturu. Pokud personální agentura najde vhodného kandidáta na pracovní pozici svého klienta-zaměstnavatele a klient tohoto kandidáta zaměstná, personální agentura má nárok na provizi za zprostředkování zaměstnání kandidáta u tohoto zaměstnavatele. Služby personální agentury platí klient zaměstnavatel, kandidát za zprostředkování práce personální agentuře neplatí.

2.4.4.2. *Uchazeč o práci*

Jak již bylo napsáno výše, personální agentury nabízejí volná pracovní místa pro zaměstnavatele. Aby personální agentury mohly co nejrychleji a co nejkvalitněji reagovat na poptávku zaměstnavatelů, snaží se získávat kandidáty z různých zdrojů:

- Z inzerce na personálních serverech a v tisku,
- z vlastní databáze,
- z dalších zdrojů (kontakty, doporučení).

2.4.4.3. *Komunikace mezi uchazečem a agenturou*

Proces komunikace mezi uchazečem a personální agenturou je možné popsat v následujících fázích:

- První kontakt mezi personální agenturou a uchazečem,
- pohovor v personální agentuře,
- zaslání materiálů kandidáta k potenciálnímu zaměstnavateli,
- reakce zaměstnavatele a případný výběrový pohovor,
- uzavření pracovní smlouvy mezi kandidátem a uchazečem.

První kontakt mezi uchazečem a personální agenturou může nastat několika způsoby:

- Kandidát kontaktuje přímo personální agenturu na základě doporučení nebo vyhledání na internetu a zašle jí své materiály - *životopis a průvodní dopis*,
- kandidát reaguje na konkrétní pracovní nabídky na pracovním serveru nebo v tisku,
- personální agentura kontaktuje kandidáta na základě doporučení jiných osob a nabídne mu pracovní nabídku klienta.

V případě, že kandidát reaguje na nabídku personální agentury, a souhlasí s uložením osobních dat, jsou data kandidáta vložena do databáze uchazečů personální agentury.

2.4.4.4. *Výběrový pohovor*

Pokud kandidát odpovídá svým profilem je pozván na *výběrový pohovor* v personální agentuře. Výběrový pohovor většinou bývá zaměřen podrobněji na předchozí pracovní praxi, studium, znalosti a předpoklady kandidáta. Velká část pohovoru je také věnována představám o budoucím pracovním místě, představách o budoucím zaměstnání i budoucím zaměstnavateli i o představách o finančních i profesních očekáváních na nové pracovní pozici.

Čím podrobnější je specifikace představ a požadavků kandidáta, tím větší je pravděpodobnosti, že personální agentura bude kandidátovi nabízet odpovídající pracovní nabídky. Na základě porovnání profilu kandidáta a profilů pracovních míst je většinou již na pohovoru rozhodnuto, na které pracovní pozice je kandidát vhodný a o které pozice se hodlá ucházet u zaměstnavatelů.

Pokud kandidát odpovídá svým profilem i prezentací požadavků klienta na pracovní pozici a souhlasí se zaslání svých materiálů (životopis, hodnocení, případně další materiály) k zaměstnavateli, prezentuje personální agentura uchazeče u zaměstnavatele. Souhlas pro zaslání svých materiálů uděluje kandidát vždy pro konkrétního zaměstnavatele a konkrétní pracovní pozici. Každé další zaslání materiálů musí být vždy projednáno s kandidátem před případným dalším odesláním materiálům na jinou pracovní pozici.

Po prezentaci kandidáta u potenciálního zaměstnavatele se na základě reakce potenciálního zaměstnavatele rozdělí kandidáti na dvě skupiny:

- Kandidáti, které zaměstnavatel pozval na další kolo výběrového řízení,
- kandidáti, které zaměstnavatel nevybral a nepřeje si s nimi iniciovat pohovor.

Kandidáti z první skupiny jsou personální agenturou kontaktováni a v případě zájmu kandidáta je smluven výběrový pohovor přímo u zaměstnavatele. Výběrový proces se zaměstnavatelem je potom již velmi obdobný, jako v případě, kdy kandidát reaguje přímo na nabídku zaměstnavatele.

Kandidáti, kteří nejsou vybráni na pohovor nebo u kterých se zaměstnavatel rozhodne po pohovoru nepokračovat v jednáních, jsou o rozhodnutí respektive zamítnutí

zaměstnavatele informování personální agenturou a konzultanti personální agentury se snaží hledat pro uchazeče další pracovní nabídky.

2.4.4.5. *Uzavření pracovní smlouvy*

Pokud zaměstnavatel a kandidát, kterého personální agentura doporučila, *uzavřou pracovní smlouvu* a kandidát nastoupí do nového zaměstnání, došlo úspěšně k uzavření výběrového procesu a činnosti personální agentury. Spokojenost by měla být u všech zúčastněných stran:

- U kandidáta, který našel odpovídající práci,
- u zaměstnavatele, který získal kvalifikovaného zaměstnance,
- u personální agentury, která vše zprostředkovala a očekává smluvní odměnu od zaměstnavatele.

2.4.5. Poplatky za služby

Placení za služby personální agentury není standardní. Náplní práce personální agentury je nalezení vhodných kandidátů svým klientům (budoucím zaměstnavatelům). Služby personální agentury platí tedy budoucí zaměstnavatel. Většinou zaměstnavatel platí v okamžiku nástupu kandidáta, kterého zprostředkovala personální agentura. Občas se registrační poplatky platí ve specializovaných agenturách zaměřené na modeling nebo herectví, ale to již nehovoříme o personálních agenturách v pravém slova smyslu.

Platit personální agentuře pokud vám nalezne práci? Ani taková platba není v České republice obvyklá. Úhrada nákladů a smluvní odměny pro personální agenturu je na Vašem budoucím zaměstnavateli, ne na vás.

I uchazeči mohou platit personální agentuře za její služby. Ale jde o služby nadstandardní, které nemají přímou souvislost s vyhledáním práce a budoucího zaměstnavatele. Jde například o služby v oblasti volby vhodného zaměstnání, budoucí kariéry a poradenství nebo trénink směrem k prezentaci u výběrového řízení.

2.4.6. Výhody pro uchazeče

+ **Inzerce práce jinde neuvedená:** Mnoho firem se dnes obrací na profesionalitu konzultantů personální agentury. Jinak než přes inzerci agentury firma nabídky práce nezveřejňuje, proto máte jedinečnou možnost podívat se na volná místa nejrůznějších společností, o kterých se jinde nedozvíte.

+ **Nabídka práce:** Pokud odpovíte na inzerát personální agentury, dostane se vám nejen odborné pomoci při zpracování životopisu, ale také si zajistíte pravidelné nabídky práce ve vašem oboru, které vám může personální agentura zprostředkovat. K tomu je však zapotřebí aktivního postoje k hledání práce. Specializované personální agentury vám budou moci představit více nabídek a konzultovat s vámi nejnovější trendy v oboru.

+ **Možnost srovnání schopností:** Máte možnost srovnat své schopnosti s dalšími uchazeči o zaměstnání. Prostřednictvím konzultanta zjistíte, jak jsou hodnoceny vaše jazykové a ostatní znalosti, dozvíte se, co firmy obecně požadují, co nabízejí srovnatelní uchazeči a co byste si měli doplnit.

+ **Pracovní pohovor:** Jestliže jste odpověděli na inzerát personální agentury a splňujete požadavky, budete také pozváni k pracovnímu pohovoru. Zde můžete načerpat dostatek informací o tom, jakým způsobem se nejlépe prezentovat u nového zaměstnavatele. Pracovní pohovor je sice nanečisto, ale má plnou váhu jako při prezentaci u firmy.

+ **Prezentace ve firmě:** Na pracovní pohovor v nové firmě, jež si objednala zprostředkování zaměstnance u personální agentury, už budete připravení a uvolnění. Absolvovali jste přece už prvotní pracovní pohovor v agentuře, což vám umožní vyvarovat se nejrůznějších chyb, než kdybyste přišli na pracovní pohovor do firmy přímo.

+ **Profesní rozvoj, kariéra:** Pokud budujete svoji kariéru, mohou vám odborní konzultanti agentury velice dobře nastínit možnosti vašeho rozvoje, jež vám kariérní cestu usnadní. Navíc vás agentura může otestovat a doporučit vám nejvhodnější řešení vašeho vzdělávání.

2.4.7. Rady pro kandidáty

- Sestavte životopis podle moderních trendů,
- prezentujte své schopnosti práce na PC,
- znalost cizích jazyků prezentujte objektivně, rozhodně nesnižujte úroveň znalosti cizího jazyka,
- sestavte i životopis v cizím jazyce,
- rozhodněte se, zda a jak, budete v životopise prezentovat svůj věk,
- snažte se objednat na výběrový pohovor – volejte, emailujte,
- na výběrový pohovor si připravte informace o zaměstnavateli,
- připravte pečlivě svou prezentaci,
- prezentujte sami sebe jako zkušené, ale flexibilní,
- odmítnutí po pohovoru neberte jako neúspěch, ale jako poučení pro další hledání práce.

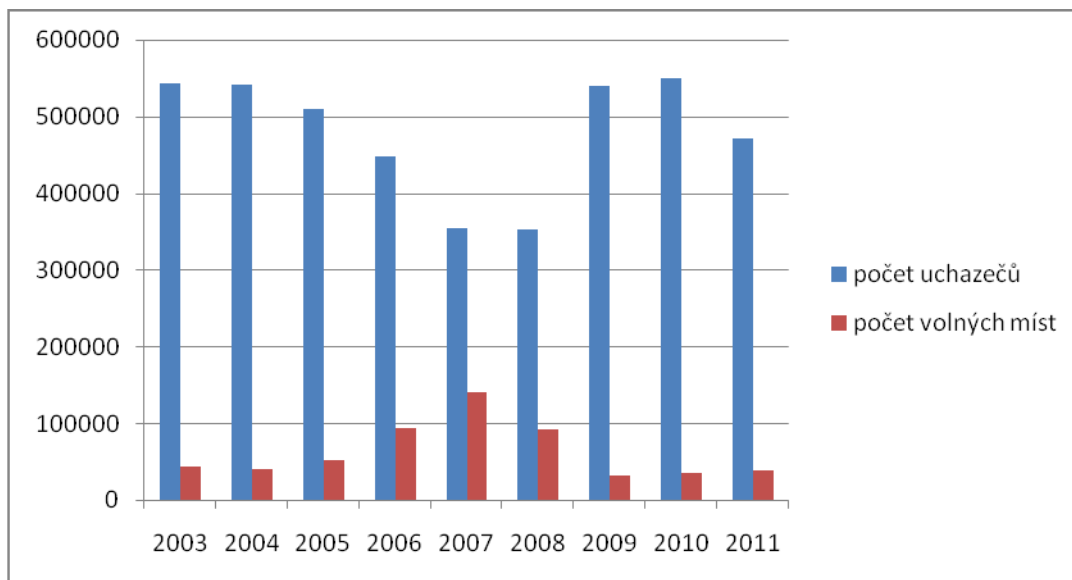
2.5. *Shrnutí kapitoly*

Výběr kvalitních zaměstnanců není levnou záležitostí. Zda se ukáže nový zaměstnanec jako kvalitní, projeví se to ve firmě nižší mírou fluktuace zaměstnanců, zvýšením výkonnosti organizace a snížením nákladů na kapitál.

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
počet uchazečů	542420	541625	510416	448545	354878	352259	539136	550481	470618
počet volných míst	42905	40697	52164	93425	141006	91189	30927	35100	38732

Tabulka 2.5.1 Vývoj počtu uchazečů o zaměstnání a volných pracovních míst

(Zdroj: vlastní zpracování údajů Ministerstva práce a sociálních věcí ČR)



Graf 1 Vývoj počtu uchazečů o zaměstnání a volných pracovních míst

(Zdroj: vlastní zpracování údajů Ministerstva práce a sociálních věcí ČR)

Z grafu je zobrazen osmiletý výčet počtu uchazečů o zaměstnání k počtu volných pracovních míst. Oku nepřehlédnutelný rozdíl v letech 2006 až 2008 ukazuje pokles míry nezaměstnanosti a razantní zvýšení poptávky po zaměstnancích. Na podzim 2011 se počet uchazečů o práci snížil.

Ovšem kvalitních uchazečů se nedostává takřka nikomu a mnohé společnosti se při náboru nových zaměstnanců musí více uchýlovat k velkým kompromisům. Tyto faktory ovlivňují trh práce a změnily na straně zaměstnavatelů pohled na recruitment, který je hlavní činností P & S s.r.o. Doteď byl vnímán nejsložitějším úkolem v celém procesu získávání a výběru zaměstnanců výběr, avšak nyní je to samotný nábor, tedy zajištění toho, aby bylo vůbec z čeho vybírat.

Každá společnost si uvědomuje, že lidský kapitál je nejdůležitější součástí jejich procesů. Proto vybrat kvalitního zaměstnance z řad uchazečů o práci sebou nese velkou zodpovědnost a nesmí se tedy podceňovat. Hlavním cílem je tedy vybrat kvalitní jedince, kteří přinesou společnosti přínos a dopomůžou jim k dosažení jejich stanových cílů.

Klasickým způsobem výběru zaměstnanců volí organizace oslovení potenciálních uchazečů na trhu práce. Vyvěsí tedy nabídku na pracovní pozici na úřadech práce, na internetových portálech, či v tisku. Tímto se rozeběhne dlouhý koloběh, většinou velice časově a finančně náročný. Společnosti získávají mnoho životopisů, které personalisté nestačí ani zpracovat. Ve většině případů životopisy nesplňují ani základní požadavky, které byly stanoveny na pracovní pozici. Uchazeči tedy většinou rozesílají životopisy i na místa, na které nemají dostatečné vzdělání či praxi a vyčkávají, zda někdo projeví zájem. Toto je příčinou rostoucí nezaměstnanosti.

Stává se, že popis pozice není úplný a samy organizace neví, koho vlastně potřebují a teprve během procesu výběrového řízení zjišťují nejdůležitější kritéria. Od toho jsou tu personální agentury, které se zabývají jen touto činností, vyhledají vhodného zaměstnance z řad svých uchazečů, kteří jsou u ní evidováni a tím ušetří čas i náklady plynoucí z nepřesného zadání.

Kvalitní personální agentura, která poskytuje svým klientům komplexní služby v oblasti personálního poradenství, musí umět podstatně více než jen zadat inzerát na internetovém serveru a doporučit nejvhodnějšího kandidáta.

V této diplomové práci se zaměřím na spolupráci s personální agenturou, spokojenost s ní, kvalitu doporučených zaměstnanců, jejím hospodařením a časovou náročnost získávání nového zaměstnance. Zaměřím se konkrétně na jednu nabídku práce a projdu celým koloběhem výběru vhodného kandidáta na tuto pozici. S jednatelkou Ing. Sýkorovou jsem uskutečnila rozhovor, během kterého mi byla objasněna celá činnost personální agentury P & S s.r.o. Vše skloubím do jejich dvou hlavních činností, a to recruitment a temporary help.

3. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ PERSONÁLNÍ AGENTURY

3.1. *Představení personální agentury*

Pro praktické zpracování diplomové práce jsem spolupracovala s ostravskou personální agenturou Promotion & Sale s.r.o.

Jedná se o mladou a dynamicky se rozvíjející společnost, která čerpá především z dlouholetého know-how a znalosti českého a zahraničního trhu.

Personální agentura P & S s.r.o. byla založena 23. 5. 2008. Jejím posláním je pomáhat nejen nezaměstnaným, ale i těm, kteří hledají změnu, popř. své vysněné povolání. To je uskutečněno na základě úspěšné spolupráce s firmami nejrůznějších zaměření.

Působí v oblasti zprostředkování zaměstnanců na pracovní pozice dle požadavků zaměstnavatelů, kteří sami od sebe tuto personální agenturu vyhledají s výpomocí o nalezení zaměstnance, který bude odpovídat jejich požadavků. Tímto vlastně přenechají zaměstnavatelé vše v rukou agentury. Vždy se agentura snaží přizpůsobit svou nabídku představám společností, poptávajících pracovníky.

Promotion & Sale s.r.o. má přehled o trhu práce jako celku. Dlouhodobý kontakt s ní může uchazečům přinést vícero potenciálních pracovních nabídek.

Díky navázání kontaktu s agenturou můžete získat významného spojence pro přesvědčování Vámi zvolených zaměstnavatelů, že tím pravým uchazečem jste právě Vy.

Díky praxi a bohatým službám je tato agentura vyhledávanou, především v Moravskoslezském kraji, umožňující poskytovat personální služby na nejvyšší úrovni.

Nejlepší referencí jsou samozřejmě osobní kladné zkušenosti známých s personální agenturou. Tyto reference mě právě přivedly k osobní spolupráci s ní a výpomoci s diplomovou prací.

Poměrně rozsáhlé informace o potřebách zaměstnavatelů a možnostech uplatnění na trhu práce mají pracovníci personálních agentur, kteří pro své klientské firmy vyhledávají vhodné kandidáty na obsazení volných pracovních pozic. Na rozdíl od pracovníků úřadů práce přicházejí častěji do kontaktu s vysoce kvalifikovanými pracovníky a zaměstnavateli, kteří potřebují zajistit pracovníky pro náročné pracovní pozice.

3.2. *Základní údaje o agentuře*

Kontakt:

Promotion & Sale s.r.o.

Jurečkova 643/20

702 00 Ostrava

Česká republika

tel.: 00420 725 638 402

fax.:

+420596112018

mobil.:

+420725757673

andrea.sykorova@promotion-sale.eu

www.promotion-sale.eu



Obrázek 3.2.1 Pozice umístění pracoviště P & S s.r.o.

(Zdroj: www.promotion-sale.eu)

Hlavní zaměstnanci personální agentury:

Ing. Andrea Sýkorová

- **pozice:** Jednatelka
- **e-mail:** andrea.sykorova@promotion-sale.eu

Lucie Jurásková

- **Pozice:** Administrativní pracovník, fakturantka
- **E-mail:** lucie.juraskova@promotion-sale.eu

Milan Ondič

- **Pozice:** Projektový manažer
- **E-mail:** milan.ondic@promotion-sale.eu

Management personální agentury si uvědomuje, že kvalitní, vyškolení a dobře motivovaní zaměstnanci jsou pro firmu zárukou dlouhodobé a nejvyšší kvality, která udrží agenturu úspěšnou. Agentura věnuje velkou pozornost nejen vedení, ale i personálnímu útvaru, který soustřeďuje:

- 2 personalistky – zabývají se výběrem zaměstnanců,
- 1 obchodního zástupce – vyhledává klienty,
- 1 personalistku – obsazuje brigádníky na konkrétní pozice,
- 2 mzdové účetní – zpracovávají mzdy dočasně přidělených zaměstnanců (brigádníků).

Aby bylo dosaženo souladu, rovnováhy mezi dlouhodobými potřebami agentury P&S a jejím osobním rozvojem zaměstnanců, snaží se vytvářet vhodné pracovní prostředí a podmínky, aby byli zaměstnanci motivováni k podání optimálního pracovního výkonu. Posléze jsou patřičně za svou práci odměňováni.

3.3. *Služby personální agentury*

Společnost Promotion & Sale s.r.o. klade důraz především na flexibilitu, kvalitu a spolehlivost. Vedou rozsáhlou databázi brigádníků a uchazečů o zaměstnání na HPP různých profesí po celé České republice.

Činnost personální agentury je prováděna na základě povolení MPSV.

Ve své činnosti se soustřed'ují na služby v oblasti:

Temporary help

= dočasné úvazky, výpomoci

Tato služba je využívána pro větší flexibilitu při nárazových nebo časově omezených zakázkách a projektech, v době dovolených a v případě nemoci kmenových zaměstnanců. Jde o krátkodobé nebo střednědobé zapůjčení pracovníků a vyhledání brigádníků na zástup či výpomoc. Součástí je zajištění vstupní zdravotní prohlídky a školení bezpečnosti práce.

Proces zahrnuje:

- Vyhledávání uchazečů podle specifikace profese,
- oslovení,
- pohovor,
- ověření dovedností,
- sepsání pracovní smlouvy,
- instruktáž/školení k pracovní pozici,
- sběr pracovních výkazů,
- výplatu pracovníka,
- zaslání faktury klientovi,
- zpětnou vazbu a systematickou péči o klienta.

Outsourcing

= zajištění výkonu kompletní zakázky dle požadavků klientů zaměstnanci agentury

Jedná se o přidělení zaměstnance Temporary Help ke klientovi na dobu jeho potřeby. Synergie Temporary Help přebírá odpovědnost za veškeré administrativní a mzdové náležitosti pracovně-právního vztahu se zaměstnancem. Klient tak získá novou pracovní sílu, aniž by byl zatížen zvyšováním personálního rozpočtu.

Recruitment

= nábor pracovníků dle požadavků klientů, dle jejich kmenového stavu

Jde o klasický nábor zaměstnanců na pozice v administrativě a v oblasti HR, včetně testování z jazykových a počítačových znalostí. Náborový servis probíhá v úzké spolupráci se specializovanými týmy.

Nábor se odkazuje na proces získávání, prověřování a výběru kvalifikovaných lidí pro práci. Pro některé součásti přijímacího řízení, střední a velké organizace si často udržují profesionální personalisty nebo jsou zadávány personálním agenturám, což je případ společnosti Promotion & Sale s.r.o.

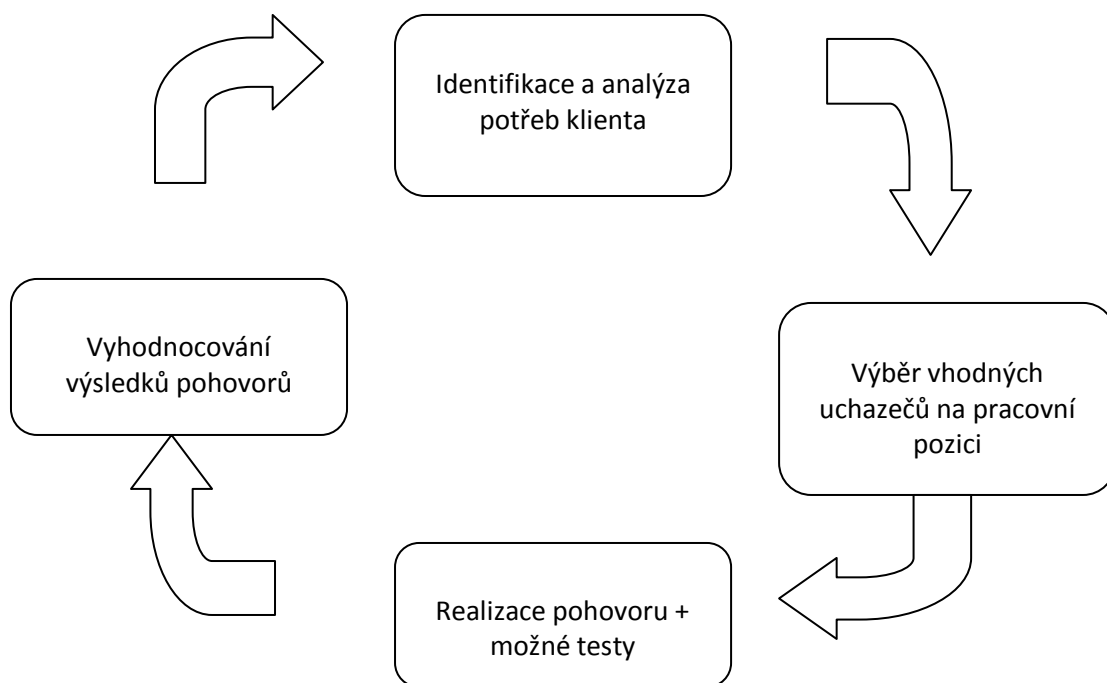
Působí v následujících oblastech:

- potravinářský průmysl
- elektrotechnický průmysl
- automobilový průmysl
- strojírenský průmysl
- logistika
- stavební průmysl
- služby
- hotelnictví
- obchodní společnosti, supermarkety,
- elektrotechnický průmysl
- zdravotnictví
- ostatní

Klienti se často ptají, jak je to s pojištěním agenturních zaměstnanců a také s pojištěním odpovědnosti za případnou škodu způsobenou jejich dočasně přidělenými zaměstnanci. Je zabezpečeno, že všichni agenturní zaměstnanci jsou zákonně pojištěni u

pojišťovny Kooperativa a na škodu způsobenou těmito zaměstnanci jsou komerčně pojištěni u České pojišťovny až do částky 10 000 000 Kč.

3.4. *Klienti personální agentury*



Obrázek 3.4.1 Struktura koloběhu procesu výběru a získávání zaměstnanců přes personální agenturu

3.4.1. Obchodník

Klientem personální agentury je tedy zaměstnavatel, který chce obsadit určitou pracovní pozici. Agenturu k tomuto úkolu si vybral zprostředkovatele - personální agenturu. Pokud personální agentura najde vhodného kandidáta na pracovní pozici svého klienta-zaměstnavatele a klient tohoto kandidáta zaměstná, personální agentura má nárok na provizi za zprostředkování zaměstnání kandidáta u tohoto zaměstnavatele. Služby personální

agentury platí klient zaměstnavatel, kandidát za zprostředkování práce personální agentuře neplatí.

Obchodník, čili firma, která projeví zájem prostřednictvím personální agentury o uchazeče, svého budoucího pracovníka.

Firma je seznámena s požadavky personální agentury a sepisuje s ní smlouvu o zprostředkování (viz příloha), ve které je vše uvedeno dle zákona. Obě strany se v případě komplikací obrací na tuto smlouvu.

A právě obvykle nejdražší, avšak také nejpohodlnější variantou bývá **využití služeb personální agentury**. Je počítáno s tím, že se odměna agentuře pohybuje ve výši několika měsíčních platů úspěšného kandidáta. Investice se však ve většině případů vrátí, neboť agentura vyhovující kandidáty ještě dále protřídí na základě osobních pohovorů a mnohdy i psychologických testů. Personální agentura je také schopna uzpůsobit výběr uchazečů firemní kultuře svého klienta. Rozhodně je agentura vhodná v případě, že na kandidáta spěcháte nebo máte dosti specifické nároky, kdy je na trhu vhodných uchazečů málo a není snadné je najít. Jednotlivé možnosti hledání lze samozřejmě kombinovat a dosáhnout tak ještě vyšší účinnosti.

Menší firma se jistě bude v procesu hledání nových pracovníků chovat jinak, než velká korporace. Kde se nedostává financí, stojí za to vyzkoušet alespoň personální servery. I zde platí, že při hledání kandidáta na dosti specifickou pozici nejlépe pomůže personální agentura, ať už jako poradce při výběru, nebo organizátor celého výběru. Nezapomeňte, že celý proces výběru je časově náročný, zadávání inzerátů v tisku a elektronických médiích a následné vyhodnocování zájemců znamená neefektivní čas, který je v malé firmě lepší věnovat obchodní činnosti, aby nedošlo ke snížení zisku.

U firem **střední velikosti** se do celého procesu může zapojit vlastní personalista, proto je bez problémů možné využít jak vlastní inzerce, tak i personální servery a personální agentury. Pokud však zkušenosti s výběrem schází, vyplatí se spolupracovat spíše s agenturou.

Velké korporace většinou mají vlastní personální oddělení a nechybí jim zkušenosti s vyhledáváním zájemců a dobrá orientace na trhu práce. Přesto jim práci mohou ulehčit

zejména personální servery, které mají rozsáhlé databáze uchazečů a mohou se k hledanému vzorku dostat velice rychle. Pozornost je však třeba věnovat otázce ceny, někdy se poplatek za vyhledávání může vyšplhat výše, než náklady na hledání prostřednictvím inzerce v tradičních médiích. V takovém případě není od věci zvážit možnost dlouhodobé spolupráce s vybranými servery a dostat se na nižší cenovou hladinu i k lepším podpůrným službám.

3.4.1.1. Smlouva o zprostředkování

Smlouvou o zprostředkování se zprostředkovatel (zájemce o zaměstnance (uchazeče), firma) zavazuje, že bude vyvíjet činnost směřující k tomu, aby zájemce měl příležitost uzavřít smlouvu s třetí osobou, a zájemce se zavazuje zaplatit zprostředkovateli (personální agentuře) úplatu (provizi).

Tato smlouva zakládá závazkový vztah označovaný jako *relativní obchod* (srov. § 261 odst. 1 a 2 obch. zák.) s výjimkou *smlouvy o zprostředkování koupě nebo prodeje cenných papírů, smlouvy o zprostředkování vydávání zastupitelného cenného papíru a smlouvy o zprostředkování vracení cenného papíru*, jimiž založený závazkový vztah se považuje za *absolutní obchod* [srov. § 261 odst. 3 písm. c) obch. zák.], kdy z hlediska subjektů, které smlouvu uzavírají, není rozhodující, zda smlouvu uzavírají *podnikatelé* či jiné subjekty právních vztahů.

Pokud by smlouvu obdobného obsahu neuzavírali podnikatelé v rámci jejich podnikatelské činnosti nebo by nešlo o závazkový vztah mezi státem nebo samosprávnou územní jednotkou a podnikateli při jejich podnikatelské činnosti k zabezpečení veřejných potřeb - tak je třeba aplikovat ustanovení o smlouvě zprostředkovatelské, která je upravena jakožto smluvní typ v občanském zákoníku (srov. § 774 až 777 obč. zák.).

Smlouva o zprostředkování podle svého výslovného znění se vztahuje na jednorázové a nikoliv tedy soustavné zprostředkování uzavření smlouvy. Jestliže by šlo o soustavnou zprostředkovatelskou činnost, jednalo by se o smluvní typ *smlouvy o obchodním zastoupení*.

K platnosti smlouvy o zprostředkování se nevyžaduje písemná forma na rozdíl od smlouvy o obchodním zastoupení.

Přímou ze zákona vyplývá vzájemná informační povinnost mezi zprostředkovatelem a zájemcem ohledně okolností, které mají důležitý a rozhodný význam pro uzavření konkrétní smlouvy.

Zprostředkovateli vzniká nárok na provizi nejčastěji teprve, je-li uzavřena smlouva, jež je předmětem zprostředkování (*Nárok zprostředkovatele na provizi*). Zprostředkovatel zásadně neručí za splnění závazku třetích osob, s kterými zprostředkoval uzavření konkrétní smlouvy. Nesmí však navrhnout zájemci uzavření smlouvy s osobou, ohledně které ví nebo musí vědět, že je důvodná pochybnost, že splní řádně a včas své závazky ze zprostředkovatelské smlouvy. Porušení této povinnosti zprostředkovatelem by zakládalo povinnost k *náhradě škody* podle obecných ustanovení.

Vzniku nároku zprostředkovatele na provizi nebrání skutečnost, že teprve po zániku smlouvy je s třetí osobou uzavřena smlouva, popřípadě splněna smlouva, na kterou se vztahovala činnost zprostředkovatele.

Nárok na úhradu nákladů spojených se zprostředkováním má zprostředkovatel vedle provize, jen když to bylo výslovně sjednáno ve smlouvě, a v pochybnostech jen při vzniku nároku zprostředkovatele na provizi.

Jestliže o to zájemce požádá, je zprostředkovatel povinen mu sdělit údaje potřebné k posouzení důvěryhodnosti osoby, s kterou zprostředkovatel navrhuje uzavření smlouvy.

K zániku smlouvy o zprostředkování dochází - pokud není ve smlouvě dohodnuto jinak - jestliže smlouva, která je předmětem zprostředkování, není uzavřena v době určené ve smlouvě o zprostředkování. Není-li tato doba ve smlouvě určena, může kterákoli strana smlouvu ukončit tím, že to oznámí druhé straně.

3.4.2. Uchazeč o zaměstnání

Uchazeč o zaměstnání je fyzická osoba, která osobně požádá o zprostředkování vhodného zaměstnání úřad práce, v jehož správním obvodu má bydliště, a při splnění

zákonem stanovených podmínek je úřadem práce zařazena do evidence uchazečů o zaměstnání (§ 24 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti).

Uchazečem o zaměstnání je občan, který není v pracovním nebo obdobném vztahu ani nevykonává *samostatnou výdělečnou činnost* ani se nepřipravuje soustavně pro povolání a osobně se u *úřadu práce* uchází na základě písemné žádosti o zprostředkování vhodného zaměstnání. Uchazeči o zaměstnání nejsou účastni *nemocenského pojištění*. Podle zákona o prodloužení mateřské dovolené, o dávkách v mateřství a o přídavcích na děti z nemocenského pojištění náleží peněžitá pomoc v mateřství (peněžitá pomoc) také uchazečům o zaměstnání (*Peněžitá pomoc uchazeče o zaměstnání*). Uchazeči o zaměstnání jsou účastni důchodového pojištění (*Účast na důchodovém pojištění*). Za uchazeče o zaměstnání je plátcem pojistného na zdravotní pojištění stát (*Stát jako plátce pojistného na zdravotní pojištění*).

V personální agentuře uchazeč neplatí za registraci

Placení za služby v personální agentuře není standardní. Náplní práce personální agentury je nalezení vhodných kandidátů svým klientům (budoucím zaměstnavatelům). Služby personální agentury hradí tedy budoucí zaměstnavatel. Ve většině případů zaměstnavatel platí v okamžiku nástupu kandidáta do zaměstnání, kterého zprostředkovala personální agentura.

V personální agentuře uchazeč neplatí za zprostředkování zaměstnání

Platit personální agentuře pokud Vám nalezne práci? Ani taková platba není v České republice obvyklá. Jak již bylo zmíněno výše, úhrada nákladů a smluvní odměny pro personální agenturu jsou na Vašem budoucím zaměstnavateli ne na Vás.

Agentura v těchto dnech přijímá do svých databází požadavky uchazečů o zaměstnání prakticky ve všech kategoriích a kvalifikačních úrovních. Trvalý zájem je například o práci ve specializovaných dělnických profesích – stále žádaní jsou profese typu zámečnická, svářeč, soustružník, CNC, pracovník s VZV. Personalisté agentury P & S s.r.o. evidují také četné uchazeče o práci na méně kvalifikovaných pozicích, jedná se především o pozice typu operátor ve výrobě, skladník, automechanik. U vyššího profesního zařazení je ze strany uchazečů velký zájem o zaměstnání typu asistent s využitím znalosti cizích jazyků, žádané jsou profese obchodník, finanční specialista, účetní, neklesá také poptávka po vyšších a

vysokých pozicích v managementu společností a firem. Personální agentura P & S s.r.o. má možnost mezi velkým množstvím uchazečů vybírat skutečné odborníky a vyhovět tím požadavkům svých klientů, kteří hledají svoje zaměstnance v souvislosti s vlastním firemním rozvojem. Z reakcí našich klientů vyplývá dlouhodobá spokojenost s individuálním, lidským a také velmi diskrétním přístupem našich personálních konzultantů, kteří detailně sledují jak požadavky uchazečů o práci, tak také nároky budoucích zaměstnavatelů.

Agentura P & S s.r.o. klade důraz především na svou profesionalitu a jednotlivým kandidátům dává například u pohovorů možnost projevit se jak po stránce profesní, tak i osobní. Nikoliv pouze sbírat životopisy, ale protnout zájmy jednotlivých uchazečů o práci s možnostmi pracovního trhu a stále náročnějšími a přesnějšími požadavky firem – to je hlavní motivace našich konzultantů.

3.4.3. Povinnosti personální agentury

Ochrana osobních údajů

Při registraci do databáze svěřujete personální agentuře často citlivé údaje. Zjistěte si, jak agentura chrání vaše soukromí, zda data nebudou použita k jiným účelům, než se kterými souhlasíte.

U P & S s.r.o. svým podpisem souhlasíte se zpracováním a využitím pro tuto společnost vašich uvedených osobních údajů dle § 4 zákona č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů. Dále musíte souhlasit, že uvedení nepravdivých nebo neúplných údajů může způsobit vyřazení uživatele, Vás, z databáze a ukončení pracovního poměru bez jakékoliv náhrady vzniklé škody.

Licence

Každá personální agentura (soukromá zprostředkovatelna práce) musí mít povolenou činnost ministerstvem práce a sociálních věcí. Seznam všech schválených agentur lze najít na webu ministerstva (http://portal.mpsv.cz/sz/obcane/zpr_prace). Pozor, některé zejména menší agentury mohou být registrovány na fyzické osoby a tím pádem agenturu nemusíte najít pod jménem, kterým se prezentuje na veřejnosti ale pod jménem jejího majitele.

Ministerstvo povoluje činnost na tři roky. Poté musí agentura požádat opět o povolení. Zápis na webové stránky přitom může trvat i několik měsíců. Seznam na webu tak berte s určitou rezervou. Pokud byste měli obavy, že agentura podniká tzv. načerno, můžete si platnost povolení zjistit přímo na ministerstvu.

3.5. *Partneři personální agentury*

TriN Design

Tvorba profesionálních webových prezentací, grafické a reklamní studio.

<http://www.trin-design.cz/>



Promotion & Sale

Agentura zaštiťuje partnerské společnosti Body & Sports.

<http://www.promotion-sale.eu>



klub Stonožka - Ostrava, o.s.

Naše agentura P & S s.r.o. sponzoruje činnosti tohoto klubu

<http://stonozkaostrava.cz/>



3.5.1. Spolupráce klubu Stonožka s firmou Promotion & Sale s.r.o.

Personální agentura P & S s.r.o. byla založena 23. 5. 2008. Jejím posláním je pomáhat nejen nezaměstnaným, ale i těm, kteří hledají změnu, popř. své vysněné povolání. To je uskutečněno na základě úspěšné spolupráce s firmami nejrůznějších zaměření.

Mezi zaměstnanci personální agentury jsou i lidé, kteří nejsou schopni se plně adaptovat do běžného pracovního procesu, a proto byla 1. 9. 2010 zahájena spolupráce s klubem Stonožka, jehož uživatelé jsou osoby se zdravotním postižením.

Spolupráce zahrnuje:

- Poskytování pracovních aktivit pro rozvoj motoriky členů Stonožky,
- pomoc při pořádání akcí,
- poskytování finanční pomoci,
- pomoc při prodeji jejich výrobků
- pořádání soutěží v malování, atd.,
- zajištění exkurzí do firem a podniků pro členy klubu,
- zprostředkování reklamy a sponzorských darů.

Klub Stonožka Ostrava:

Asociace rodičů a přátel zdravotně postižených dětí je občanské sdružení působící po celé ČR, které prostřednictvím svých klubů sdružuje rodiny a odborníky pečující o děti se zdravotními problémy, jejich přátele a další lidi, kteří jsou ochotni zlepšit život zdravotně postižených dětí a jejich rodin. Činnosti klubu jsou závislé na úřadech a sponzorech.

Klubová činnost nabízí:

- Dopravu zdravotně postižených,
- sociálně terapeutické dílny (keramická dílna, dřevařská dílna, veřejně prospěšné práce),

- sociálně aktivizační služby (taneční kroužek, kino, divadlo, výstavy, bowling, bazén, kuchyňka, hipoterapie, kreativní práce),
- pobyty rodičů s dětmi, integrované tábory, víkendové pobytové akce, jednodenní výlety
- poradenství pro CELIAKY,
- informační poradenské centrum Stonožka (zdarma).

V době snižování státních dotací pro neziskové organizace zaznamenala i Stonožka nemalou finanční krizi. Finanční částka 60 000,- Kč putovala na mzdy zaměstnanců Stonožky, aby se chod klubu nemusel omezit.

Klub Stonožka obdržel za balení balíčků blahopřání notebook pro usnadnění práce na nejrůznějších projektech.

4. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VÝBĚRU A ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ PROSTŘEDNICTVÍM P & S s.r.o.

Díky poznatkům, které jsem zjistila v teoretické části a které mi pomohly se více vcítit do problematiky, aplikuji výběr a získávání zaměstnanců přes personální agenturu do praxe.

Velice důležitým krokem byl osobní kontakt s personální agenturou, jejími zaměstnanci, pracovní náplní. Během schůzek mi byly obeznámeny všechny nedostatky, které mi chyběly k aplikaci již získaných teoretických znalostí do praxe, k dosažení cíle diplomové práce.

Při návštěvě webových stránek agentury, a při osobní návštěvě u jednatelky vybrané agentury, jsem měla možnost získat více informací a přijít do kontaktu s praktickými poznatky postupu výběru a získávání zaměstnanců přes personální agenturu P & S s.r.o.

Spolupráce firem s agenturami a zprostředkovatelnami práce se stále rozšiřuje. Většina těchto agentur nenabízí jen získávání zaměstnanců, ale také jejich výběr. Agentury (jak cizí, tak i české), si již získaly své místo na trhu práce především proto, že úřady práce nejsou v plném rozsahu schopny plnit úkoly, které od nich trh zaměstnanosti vyžaduje. Firma se při spolupráci s uvedenými subjekty musí naučit správně a jasně formulovat své požadavky. Záleží jen na jejím rozhodnutí, zda využije služeb zprostředkovatelny, které v první etapě výběru postačí jen základní údaje o firmě a hledané profesi, či zda se „otevře“ a poskytne o sobě a své činnosti i podrobnější informace.

Služby agentur a zprostředkovatelen působících na tržní (komerční) bázi jsou většinou nákladné. Čím je menší součinnost samotné firmy při získávání a výběru pracovníka, tím větší je nebezpečí, že bude zaměstnán ne zcela vhodný pracovník. Praxe nasvědčuje, že nejlépe lze využít komerčních zprostředkovatelů při vyhledávání špičkových specialistů a manažerů.

Promotion & Sale s.r.o. je moderně vedená personální agentura. Z vlastních zkušeností jsem byla překvapena už při prvním kontaktu, kdy na mě zapůsobili všichni zaměstnanci velmi příjemným dojmem. Vše, co jsem potřebovala objasnit, mi bylo vysvětleno, s ničím nebyl problém. Zjistila jsem, že přátelský kolektiv je velkým plusem pro spolupráci.

V průběhu naší spolupráce agentura změnila své působíště do velice příjemných prostorů, což zvedlo na její atraktivitě ještě více.

Pro získání více informací související s tématem a pro potřeby mé práce jsem použila metodu dotazování v personální agentuře P & S s.r.o. S jednatelkou společnosti Ing. Andreou Sýkorovou jsem prošla rozhovorem, který jsem si předem připravila (viz Příloha č.). Předem dané otázky jsem v průběhu volného rozhovoru postupně rozvedla. Tato technika se mi jevila jako nejvhodnější pro získání potřebných informací. Díky návštěvám organizace a na základě polostrukturovaného rozhovoru jsem se více vžila do problematiky, pomohly mi k pochopení koloběhu výběru a získávání zaměstnanců, službu, kterou poskytuje zmíněná agentura.

4.1. Vyhodnocení rozhovoru

Říká se, že dobrý rozhovor nás nic nestojí, ale dá nám mnohé.

„ Dobrá slova hovoří o blízkém, ale odkazují k dalekému. “

Čínský filosof Meg-c’

Výběrový rozhovor neboli interview je nejpoužívanější metodou výběru pracovníků. Jeho vnější stránka by měla mít podobu mezilidského setkání. Aby však byl nejlepší metodou výběru pracovníků, musí být dobře připraven.

Cílem bylo získat informace na předem dané téma. To znamená, že předem jsem si vytvořila určitou strukturu otázek a přibližné schéma průběhu celého rozhovoru. Během rozhovoru jsem se snažila zapojit, tázat se na stanovené otázky, popřípadě je doplnit a reagovat na to, co jednatelka agentury odpovídala. Rozhovor se uskutečnil přímo v prostorách personální agentury P & S s.r.o. v kanceláři jednatelky agentury. Příjemný prostor zapříčinil i celkový příjemný průběh celého rozhovoru. Rozhovor jsem si zaznamenala písemně do notebooku.

Odpovědi jednatelky personální agentury na jednotlivé otázky vypadaly takto:

Otázka 1.: *Jaká je historie firmy, jak firma vznikla?*

Založili jsme firmu především z důvodu naší vzájemné dřívější spolupráce, která nám maximálně vyhovovala. Daly jsme se dohromady jako dvě společnosti, které pracovaly v oboru personalistiky, i v jiných personálních agenturách, šlo o chtít se osamostatnit, práce se nám líbila, baví nás. To byl především prvotní impulz založení P & S s.r.o.

Otázka 2.: *Čím se firma zabývá, jaká je její hlavní náplň?*

Hlavní náplní je personalistika. Konkrétněji vyhledávání zaměstnanců pro jiné společnosti a dočasné přidělování zaměstnanců pro uživatele.

Otázka 3.: *Proč vznikají na trhu personální agentury?*

Jsou firmy, které mají velké náklady, pro velké společnosti je příliš nákladné a namáhavé vyhledávání zaměstnanců přes vlastní zdroje, s vlastní výpomocí. Agentura má větší databáze lidí. V první řadě jde především o úsporu nákladů pro firmy a času pro pracovníky personálních oddělení. Firmy nechtějí mít ve svém kmenovém oddělení.

Otázka 4.: *Mohla byste laicky vysvětlit pojem „agenturní zaměstnanec“?*

Jedná se o zaměstnance, který je dočasně přidělen k uživateli, což je jiná společnost na základě objednávky. Děje se tak na základě rámcové dohody o dočasném přidělení zaměstnanců k uživateli. Veškerá administrativa spadá pod agenturu, ale fyzicky pracuje pro firmu, která si ho najala.

Otázka 5.: *V jakých krajích pracujete?*

Zaměřujeme se jen na Moravskoslezský kraj.

Otázka 6.: *Po jakých zaměstnancích sledujete zvýšenou poptávku v době krize?*

Zmizela poptávka po nekvalifikovaných, takových je hodně, spíše se klade důraz na kvalitu vzdělání. Záleží vše na pracovní pozici, pro kterou je uchazeč vyhledáván. Jedná se tedy o specifické pozice.

Otázka 7.: *Mají firmy zájem o čerstvé uchazeče škol, či spíše „odzkoušené“ uchazeče?*

Určitě ve větší míře projevují zájem o ty odzkoušené. Ale jsou i takové výjimky, kdy si firma chce svého zaměstnance sama vychovat. To je ovšem zřídka. Na praxi je kladen velký důraz.

Otázka 8.: *Kde na vás mohou potenciální uchazeči hledat informace?*

Určitě nejvíce se dozví z našich webových stránek, kde je každou chvíli aktualizována nabídka nových pracovních pozic. Dále v inzerátech, na stránkách www.jobs.cz a www.prace.cz.

Otázka 9.: *Kdo rozhoduje o výběru uchazečů?*

Pokud jde o telefonický, tak i osobní kontakt, jsou s uchazeči v kontaktu naši personalisté. Je to jejich hlavní náplň práce. Přístup k uchazečům je velice důležitý.

Otázka 10.: *Kdo má přímý kontakt s uchazeči?*

Stejně tak jak v předcházející otázce jsou to zase personalisté. Procházejí si s uchazeči tímto procesem zprvu počátku, jsou s nimi v neustálém kontaktu, pokud se pro ně najde vyhovující pracovní pozice.

Otázka 11.: *V které oblasti mají uchazeči největší problém?*

Rozhodně jde o stránku cizích jazyků. Zde je nenapravitelný problém. Určitě je poznat, zda uchazeč pobýval v zahraničí. Uchazeči jsou podrobováni přímo testům v jazykové škole, která ukáže, na jaké jazykové úrovni se nacházejí.

Otázka 12.: *Jakými směnicemi se při kontaktu s uchazeči vaše agentura řídí?*

Určitě je důležité zmínit ochranu osobních údajů a vyhnout se diskriminaci, která je nyní tak konzultována.

Otázka 13.: *Jsou vaše služby zpoplatněny?*

Ne, žádných poplatků se uchazeči nezúčastňují, ani ze zákona tak být nemůže. Pokud se jedná o finanční stránku, vše je domluveno mezi námi, personální agenturou, a klienty, kteří se po uchazečích, budoucích zaměstnancích, poptávají.

Otázka 14.: *Jak správně napsat životopis?*

Budoucí zaměstnanec by měl zaujmout tím, co ho prezentuje, jeho praxe, vzdělání. Není překážkou fotka. Měl by být stručný, výstižný, pravdivý, strukturovaný. Důležité je, aby ho uměl slovně obhájit. Neměl by o sobě psát romány, především jde o vyzdvižení přednosti pro danou pozici.

Otázka 15.: *Jak úspěšně absolvovat pohovor? Jaká je jeho délka?*

Pohovor trvá včetně vyplnění dotazníků a testů přibližně hodinu. Záleží na tom, co je potřeba pro danou profesi. Může trvat i hodinu, většinou však 20-30 minut. Může dojít k pozvání na další kolo. Vše záleží na tom, co vyžaduje konkrétní pracovní pozice a požadavky poptávající firmy.

Otázka 16.: *Co následuje po pohovoru? Kdy a jak dostane uchazeč vyrozumění o výsledcích výběrového řízení?*

Do týdne kontaktujeme telefonicky uchazeče o výsledku výběrového řízení. Buď neuspěl, avšak pokud uspěl, dostane termín dalšího kola nebo pohovoru, který se uskuteční osobně přímo ve firmě.

Otázka 17.: *Jak jsou chráněny osobní údaje uchazeče?*

Vše je zakotveno v § 4 zákona č 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů. Uchazeč musí souhlasit, že uvedení jím nepravdivých nebo neúplných údajů může způsobit jeho vyřazení z databáze a ukončení pracovního poměru bez jakékoliv náhrady vzniklé škody.

Otázka 18.: *Co se stane, pokud nabídnete uchazeči práci, ale on ji odmítne?*

Nic se nestane, nemáme právo cokoliv po uchazeči vyžadovat.

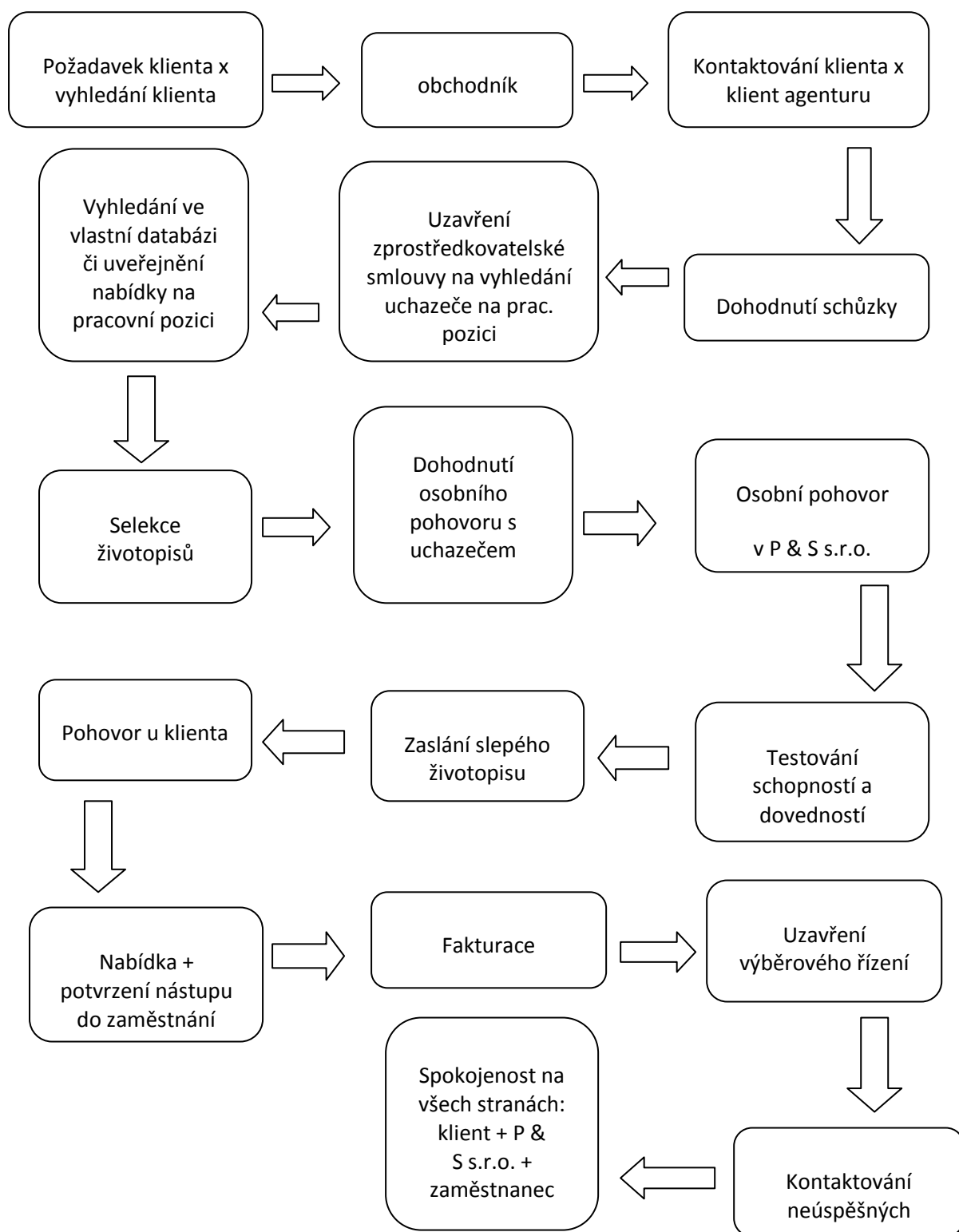
Otázka 19.: *Uvažujete o rozšíření služeb?*

Uvažujeme o službě payroll (kompletní vedení mzdového účetnictví).

Otázka 20.: *Neubývá vám práce, když je v dnešní době spousta renomovaných stránek zprostředkující práci na internetu?*

Ubývá, musíme se hodně činit v obchodní činnosti. Reklamy nejsou důležité, důležitá jsou osobní jednání, přímý kontakt s firmami.

4.2. Postup obsazování pracovní pozice



Obrázek 4.2.1 Postup obsazování pracovní pozice

4.2.1. Požadované kompetence uchazečů o zaměstnání

Téma požadovaných kompetencí vychází z konceptu **klíčových (přenositelných) kompetencí**, tzn. takových znalostí, schopností a dovedností, které jsou přenositelné mezi jednotlivými profesemi a umožňují větší flexibilitu a adaptabilitu pracovníků na trhu práce a napomáhají také i uplatnění v běžném životě.

Personalistkám agentury byl předložen tento výčet klíčových kompetencí:

1. Komunikační schopnosti (ústní a písemný projev),
2. čtení a porozumění pracovním instrukcím,
3. zběhlost v cizích jazycích,
4. práce s čísly při pracovním uplatnění,
5. schopnost rozhodovat se,
6. schopnost řešit problém,
7. nést zodpovědnost,
8. adaptabilita a flexibilita,
9. schopnost týmové práce,
10. schopnost vést,
11. ochota učit se,
12. zběhlost v používání výpočetní techniky,
13. zběhlost v zacházení s informacemi.

Z výsledků šetření vyplývá, že obdobně jako v případě požadované délky praxe zaměstnavatelé i zde zdůrazňují, že také preferované vlastnosti, schopnosti a dovednosti závisí především na **konkrétní pozici**. Přesto je možné vytipovat kompetence, které jsou podle vyjádření pracovníků personálních agentur vyžadovány u uchazečů o zaměstnání nejvíce a nejméně míře a kterým by měly školy věnovat zvýšenou pozornost.

4.2.1.1. Nejvíce žádané kompetence

Mezi kompetence, které se podle vyjádření pracovníka dotazovaných agentur vyskytují v požadavcích zaměstnavatelů nejčastěji, jednoznačně patří **zběhlost v cizích**

jazycích, komunikační schopnosti a adaptabilita a flexibilita. U středoškoláků a vyučených je značný význam přikládán rovněž **ochotě učit se** a schopnosti **pracovat v týmu**. Středoškoláci i vysokoškoláci by také měli být zbláhli v **používání výpočetní techniky**.

Evidentně je tak znalosti nejméně jednoho světového jazyka přikládán prioritní význam. Je to ovlivněno nejenom početným zastoupením zahraničních firem v klientele personálních agentur, ale i současnými trendy a četnými kontakty českých firem se zahraničím. Důležitá je přitom hlavně aktivní znalost a schopnosti se v cizím jazyce dorozumět. U některých pozic může být dokonce kladen větší důraz na cizí jazyk než na odbornost.

Komunikační schopnosti jsou další kompetencí, která je řazena na nejvyšší patra žebříčku důležitosti. Jde o velice široký pojem, který zahrnuje nejenom ústní a písemný projev (resp. vyjadřovací schopnosti), ale je velice úzce provázaný i se schopností prezentace a sebe prezentace, se schopností obhájit svůj názor, se zásadami slušného chování a mezilidskými vztahy. Zvláštní význam je jim pak přikládán zejména u některých pozic, například u obchodních pozic, kde hrají společně s obchodními dovednostmi skutečně klíčovou roli.

Adaptabilita a flexibilita pracovníků je požadována u všech kategorií pracovníků. Pro zaměstnavatele je důležité, aby noví zaměstnanci byli schopni přizpůsobovat se novému prostředí a pracovním podmínkám, pružně reagovat na měnící se potřeby firmy a dané pozice, případně byli ochotni přizpůsobit se firemním hodnotám.

Poslední kompetencí, kterou jednatelka zmínila a která je zdůrazňována především u vyučených a středoškoláků, je **ochota učit se**. Pro zaměstnavatele je důležité, aby pracovníci byli otevřeni novým poznatkům, byli ochotni rozšiřovat si vědomosti a prohlubovat svou kvalifikaci. Zejména za situace nízké nezaměstnanosti se zaměstnavatelé potýkají s nedostatkem vhodných uchazečů o nabízenou práci a často bývají nuceni přijmout i pracovníky, kteří nemají potřebnou praxi či neodpovídají úplně původním představám. O to důležitější je pak ochota učit se nové věci a co nejrychleji si doplnit potřebné znalosti a dovednosti.

V případě vysokoškoláků patří ještě mezi relativně často uváděné schopnost **nést zodpovědnost**, což zřejmě úzce souvisí s charakterem pozic, na které jsou absolventi vysokých škol přijímáni. Nicméně agentura uvádí, že tato schopnost je důležitá i pro ostatní pracovníky, například operátoři CNC strojů musí jednak ovládat práci s počítačem, jednak musí mít zodpovědnost za svou práci. Schopnost nést zodpovědnost je často spojována i se samostatností, oceňováno je to zejména u absolventů.

Schopnost **týmové práce** je požadována hlavně od vyučených a středoškoláků s maturitou. U vysokoškolských pozic se předpokládá, že mají více individuální charakter a často u nich bývá důležitější například schopnost nést zodpovědnost.

Pokud jde o **zběhlost v používání výpočetní techniky**, z pohledu agentury je žádána hlavně po středoškolácích a vysokoškolácích. Jde ale o kompetenci, která často ani není výslovně požadována, jelikož se automaticky předpokládá, že jí uchazeč bude disponovat.

V případě **dočasného zaměstnávání a manuálních profesí** je důležitá **pracovitost**, samotný výkon práce a využívání pracovní doby.

4.2.1.2. Nejméně žádané kompetence

Všeobecně všechny agentury jsou poměrně zdrženlivé, mají-li označit kompetence, které považují za nejméně žádané.

Mezi klíčové kompetence, které se v požadavcích zaměstnavatelů vyskytují nejméně často, agentura zařadila **práci s čísly při pracovním uplatnění a čtení a porozumění pracovním instrukcím**. U středoškoláků s maturitou je dále považována za méně žádanou **schopnost vést** a od vyučených nebývá příliš často požadována **zběhlost v cizích jazycích**.

4.2.2. Postup na pozici výrobní inženýr

Personální agentura nabízí volná pracovní místa pro zaměstnavatele. Aby mohla personální agentura co nejrychleji a nejkvalitněji reagovat na poptávku zaměstnavatelů, snaží se získávat kandidáty z různých zdrojů. Není tedy podmínkou, aby uchazeči o zaměstnání vyhledávali jen ji, je to oboustranný „obchod“.

Zdroje:

- Inzerce na personálních serverech,
- v tisku,
- z vlastní databáze,
- z dalších zdrojů (kontakty, doporučení).

4.2.2.1. Požadavky na pozici

Personální agentura P & S s.r.o. má uveřejněny požadavky na všechny volné pozice na svých internetových stránkách, na stránkách jobs a v inzerci.

Na každou pracovní pozici jsou vyhrazeny různé požadavky, které si stanoví klient personální agentury, tedy budoucí potenciální zaměstnavatel pracovníka, jež by na tuto konkrétní pozici vyhovoval, a splňoval určené požadavky.

Požadavky na pozici výrobní inženýr:

VŠ – vzdělání technického směru (strojní nebo elektro),
praxe na obdobné pozici,
znalosti v oblasti automatizace, PLC systémů – výhodou,
komunikativní znalost angličtiny,
znalost moderních systémů řízení jakosti: Lean, Kanban, Kaizen,
znalost práce na PC (MS office, AutoCAD výhodou, SAP výhodou),
organizační a komunikační dovednosti,
technické myšlení, samostatnost, spolehlivost, ochota učit se nové věci.

Náplň práce:

- Zodpovědnost za všechny procesy, zařízení, materiálové toky v přidělené části výroby a jejich optimalizace,
- technická podpora nových projektů,
- spolupráce v rámci technického oddělení, výroby a údržby,
- správa a řízení technické dokumentace,
- aktivní spolupráce s mateřskou společností v zahraničí.

Nejprve si tedy zaměstnavatel vyhledá vyhovující personální agenturu, které bude věřit a vloží ji takové břímě, vyhledání vhodného zaměstnance, do rukou. Takto si tedy stanoví zaměstnavatel požadavky na pracovní pozici výrobní inženýr a dále je vše v kompetenci P & S s.r.o.

4.2.2.2. Komunikace mezi personální agenturou, uchazečem a klientem

Fáze procesu mezi personální agenturou a uchazečem lze popsat takto:**a) První kontakt mezi personální agenturou a uchazečem**

První kontakt mezi personální agenturou a uchazečem může nastat několika způsoby:

- Kandidát kontaktuje přímo personální agenturu na základě doporučení nebo vyhledání na internetu a zašle jí své materiály – životopis, případně průvodní dopis,
- kandidát reaguje na konkrétní pracovní nabídku,
- personální agentura kontaktuje kandidáta na základě doporučení jiných osob a nabídne mu pracovní nabídku klienta.

Bylo představeno několik způsobů prvního kontaktu mezi uchazečem a personální agenturou. Záleží na tom, zda je projeven první zájem a první impuls ze strany agentury, či kandidáta. Pokud lze zajistit vhodného kandidáta pouze výběrem z databáze, může být celý proces zkrácen o 2-3 týdny. Snaha je vyhovět klientovi v co nejkratším časovém úseku. V případě pozice výrobního inženýra projevil první zájem kandidát, kdy mu zřejmě tyto požadavky plně vyhovovaly.

Ze strany personální agentury se jedná o požadavek životopisu, který by měl být, dle slov Ing. Andrey Sýkorové, strukturovaný, stručný, výstižný, především pravdivý, kdy je důležitou podmínkou ho obájit slovně v případě možného pozdějšího osobního kontaktu. Jednatelka firmy také zmínila, že překážkou není přiložit k životopisu fotku. Ale také nevyvrátila to, že někdy firmy berou ohled na vzhled. Tady už jde o otázku přesně definované pracovní pozice, zda je na místě posuzovat právě vzhled uchazeče. Některé firmy naopak tento krok přiložení fotky berou spíše jako hanlivost, že tímto uchazeč ukazuje své přednosti, avšak jinde, než vyžadují. Z toho všeho můžu shrnout poznatek, že nejlepší je napsat životopis nejlíp proto, aby vyzdvihl své přednosti právě pro tu danou pozici, tedy výrobního inženýra.

Personální agentura vede databázi svých všech uchazečů, kteří s nimi projeví spolupráci. Je tedy možné, že se agentura ozve uchazeči sama a nabídne mu právě zmíněnou pozici. Avšak musí mít přehled o všech svých uchazečích, zda už práci nemají.

b) Pohovor v personální agentuře

Pokud kandidát odpovídá svým profilem je pozván na výběrový pohovor v personální agentuře. Výběrový pohovor většinou bývá zaměřen podrobněji na předchozí pracovní praxi, studium, znalosti a předpoklady kandidáta, které souvisí s požadavky klienta na pracovní pozici inženýra výroby. Velká část pohovoru je také věnována představám o budoucím pracovním místě, o budoucím zaměstnavateli i o finančních i profesních očekáváních na nové pracovní pozici.

Čím podrobnější je specifikace představ a požadavků kandidáta, tím větší je pravděpodobnost, že personální agentura bude kandidátovi nabízet odpovídající pracovní nabídky. Na základě porovnání profilu kandidáta a profilů pracovních míst je většinou již na pohovoru rozhodnuto, na které pracovní pozice je kandidát vhodný a o které pozice se hodlá ucházet u zaměstnavatelů.

Pokud je uchazeč pozván osobně k pohovoru, znamená to, že jeho životopis zaujal a má šanci se osobně prezentovat. Uchazeč je tedy pozván do prostorů personální agentury, kde jde především o osobní kontakt. Ze svých osobních zkušeností musím říci, že právě velmi hezké a přitažlivé prostředí umístění personální agentury ve člověku vzbudí fajn pocit a

odsune stres bokem. Nechá jej tedy před dveřmi společnosti. V personální agentuře se uchazeči věnuje personalista, který je na toto proškolený a přesně ví, jak se k uchazeči chovat, předem se na něj připraví. Každá pracovní pozice je jiná a každá vyžaduje jinou kvalifikaci. Pracovní pozice může být obsazena jen tehdy, jsou-li požadavky na ni jasně definovány.

Velmi dobře působí, když uchazeč projeví zájem a znalost důležitých faktů o firmě. Kandidát na výrobního inženýra si předem zjistil informace o společnosti, případně o personální agentuře a připravil si možné dotazy, které ho zajímají ohledně svého potenciálního budoucího zaměstnání. Většinou jde o otázky týkající se platu, výhod, které zaměstnavatel nabízí. Otázkou však je, zda tyto odpovědi může personální agentura poskytnout, zda je má k dispozici. Pokud totiž zaměstnavatel požaduje pozdější osobní kontakt s uchazečem, tyto otázky budou na místě až u klienta, kde se uchazeči dostane nejlepších možných odpovědí přímo od zdroje.

Tento uchazeč nenechal věci samy plynout a zjistil si, zda bude pohovor probíhat v českém jazyce, jakými testy by měl projít. Může se jednat o jazykové testy či psychologický test. Při této pracovní pozici je na místě test z anglického jazyka, který bude probíhat v jazykové škole, která spolupracuje s personální agenturou P & S s.r.o. Tyto informace jsou uchazeči sděleny již při telefonickém pohovoru, který je prvotním kontaktem mezi P & S s.r.o. a uchazečem. Je mu sdělen průběh osobního pohovoru v agentuře. Psychologické testy (dotazník týmových rolí dle Belbina) jsou při osobním kontaktu s personální agenturou dávány k vypracování každému (viz příloha č. 2).

Uchazeč se tedy dostavil do prostor personální agentury P & S s.r.o. v předem dohodnutý čas 10:00 hodin. Dochvilnost je na místě. Je třeba mít na paměti, že dojem uchazeč projeví již při prvním kontaktu, tedy při vstupu do místnosti, výrazem ve tváři, podáním, případně stisknutím ruky, ale také způsobem nabídnutí místa k sezení, navázáním hovoru, stejně tak neverbální komunikací (mimika, gestikulace). Náš uchazeč byl velice decentně oblečen. Černé společenské kalhoty doplňovala košile s kravatou a černé boty.

Rozhodujícím článkem je i personalista agentury, který se uchazeči věnuje při pohovoru. Personalistu je třeba vnímat jako někoho, kdo může mít vliv na jeho případný úspěch u pohovoru. Personalista se snaží navodit uvolněnou atmosféru, výpomocí uchazeči, aby z něj spadl stres a choval se přirozeně. Nejdříve tedy nabídne občerstvení, aby se uchazeč

rozkoukal, měl čas se přizpůsobit. Dalším krokem je prosba na uchazeče o vyplnění registračního dotazníku P & S s.r.o. (viz Příloha č 1).

Poté následují uvolňující otázky typu: „Neměl jste problém se zde dostat? Dnes je ale krásné počasí.“ Následují otázky, které se přibližují důvodu, proč zde vůbec uchazeč sedí. Základní údaje ví personalista ze životopisu, který si předem prostudoval, proto se snaží namířit otázky jiným směrem. V tomto případě šlo o otázky: „Proč reagujete právě na tuto pozici? Proč jste odešel z posledního místa? Proč jste si vybral nabízenou pozici? Jaké jsou vaše nejsilnější stránky, nejslabší stránky?“ Tímto se více uchazeč rozvykládal o sobě.

Pohovor není jednostranný výslech. Je to především dialog mezi osobami. Je tedy důležité nejen odpovídat na otázky, ale také je klást. Proto ve vhodnou dobu byly na místě otázky uchazeče. Jak jsem zmínila již dříve, jednalo se o otázky budoucího zaměstnání, ale jelikož tato pozice vyžaduje v případě úspěchu u pohovoru v personální agentuře osobní pohovor s personalistou budoucího zaměstnání, ponechá personalista odpovědi právě na později. Ale i takový impulz uchazeče je krok vpřed, neboť je patrné, že o práci má zájem a není mu jedno, kde by mohl pracovat, v jakém prostředí a co by bylo jeho odměnou.

Následující fází je přesun do jazykové školy, kde se podrobí testu, který zjistí znalosti v anglickém jazyce. Nejde o nic složitého. Jedná se o celkem bizarní věci. Test je předložen k vyhodnocení.

Posléze se uchazeč informoval o časovém horizontu, ve kterém může čekat vyjádření personální agentury. Ptal se, zda se může ozvat sám, či být dochvilný a vyčkat na jejich odezvu. Poděkoval za čas, který mu poskytl, za doplňující informace, které se osobní schůzkou dozvěděl. Výběrová řízení bývají často vícestupňová. Takže v případě úspěšného zdolání tohoto pohovoru lze očekávat pozvání ke druhému pohovoru, které se v tomto případě odehrává v prostorách firmy, která uchazeče poptává na pozici výrobního inženýra. Následující kola se většinou liší od prvního pohovoru, otázky jsou podrobnější a součástí mohou být i konkrétní úkoly nebo psychologické a znalostní testy. Je vhodné se předem informovat a na průběh dalšího kola pohovoru se připravit. To však se dozví až z výsledku úspěchu pohovoru v P & S s.r.o.

c) Zaslání materiálů kandidáta k potenciálnímu zaměstnavateli

Po osobním kontaktu personalisty v personální agentuře postupuje P & S s.r.o. nadále tak, že pošle pro něj vyhovujících uchazečů tzv. slepé životopisy klientovi. Většinou pokud jde o více vyhovujících uchazečů, vybírá si konečného až právě klient díky osobnímu kontaktu a prověření uchazeče dle jeho požadavků. Slepý životopis se odlišuje od klasického v tom, že zde není uvedeno jméno, případně fotografie. Jedná se pouze o dovednosti a znalosti uchazeče, které klienta zajímají.

Pokud kandidát odpovídá svým profilem i prezentací požadavkům klienta na pracovní pozici a souhlasí se zaslání svých materiálů (životopis, hodnocení, případně další materiály) k zaměstnavateli, prezentuje personální agentura uchazeče u zaměstnavatele. Souhlas pro zaslání svých materiálů uděluje kandidát vždy pro konkrétního zaměstnavatele a konkrétní pracovní pozici. Každé další zaslání materiálů musí být vždy projednáno s kandidátem před případným dalším odesláním materiálům na jinou pracovní pozici.

V konkrétním případě uchazeče o výrobního inženýra mu byl výsledek pohovoru oznámen telefonicky a to za již 2 dny. I tato tak krátká doba uchazeči napovídá, že nejspíš udělal velký dojem, že o jeho kvalitách nebylo dlouho rozmýšleno. Personalista P & S s.r.o. sdělila uchazeči, že úspěšně postoupil do dalšího kola, které se týká osobního kontaktu a schůzky s personalistou budoucí zaměstnavatelské firmy. Poskytne mu informace, jak se připravit, co ho zde bude čekat. Pohovor se má uskutečnit za 5 dní od telefonátu. Uchazeč má tedy dostatek času se připravit.

d) Reakce zaměstnavatele a případný výběrový pohovor

Po prezentaci kandidáta u potenciálního zaměstnavatele se na základě reakce potenciálního zaměstnavatele rozdělí kandidáti na dvě skupiny:

- Kandidáti, které zaměstnavatel pozval na další kolo výběrového řízení,
- kandidáti, které zaměstnavatel nevybral a nepřeje si s nimi iniciovat pohovor.

Kandidáti z první skupiny jsou personální agenturou kontaktováni a v případě zájmu kandidáta je smluven výběrový pohovor přímo u zaměstnavatele. Výběrový proces se

zaměstnavatelem je potom již velmi obdobný, jako v případě, kdy kandidát reaguje přímo na nabídku zaměstnavatele.

Výběrový pohovor již začal příchodem uchazeče do firmy. Uchazeč, který čekal na pohovor, byl umístěn do místnosti, kde pracuje některý ze zaměstnanců (sekretářka). Sekretářka může mít při rozhodnutí taky drobný vliv, neboť vidí, jak se uchazeč při čekání choval.

Při uvedení na vlastní výběrový pohovor byla uchazeči představena výběrová komise a stručně vysvětlen účel výběrového pohovoru, představena firma a pracovní místo, na které se uchazeč hlásí.

Po stručném úvodu následovala nejdůležitější část pohovoru - série otázek, které mají odhalit kvality, silné a slabé stránky a další vlastnosti uchazeče. Tato část pohovoru byla rozčleněna na následující skupiny otázek.

Pořadí těchto skupin otázek není vždy stejné:

- *Studium, jazyky*

Otázky byly zaměřené na formální vzdělání uchazeče i na jeho aktivity při studiu. U absolventů je logicky kladen na tuto část pohovoru větší důraz než ostatních kandidátů. (příklad otázek: Proč jste si vybral tento typ vysokou školy?, Proč jste dal přednost České zemědělské univerzitě před VŠE?, Co bylo přínosem Vaší diplomové práce? Jakým mimoškolním aktivitám jste se věnoval?)

- *Pracovní zkušenosti*

Otázky zaměřené na dosavadní zkušenosti a praxi. Jejich účelem bylo určit rozsah znalostí, praktických zkušeností a někdy i kontaktů důležitých pro výkon práce na pozici výrobního inženýra. (příklad otázek: Co bylo náplní Vaší práce?, Jaký největší pracovní problém jste řešil a jak? Které činnosti jste dále vykonával?)

- *Důvody změny zaměstnání*

Otázky zaměřené na loajalitu pracovníka a zejména na odhalení důvodů proč odešel z předchozího zaměstnání. Odpovědi uchazeče byly srovnávány s referencemi poskytnutými

předchozími zaměstnavateli.

(příklad otázek: Co Vás vedlo k odchodu? Proč jste opouštěl velmi zajímavou pozici u perspektivní společnosti?)

- *Představy o budoucnosti, motivace a zájem o další pracovní růst*

Budoucí zaměstnavatel se pochopitelně zajímal i o ambice uchazeče, o jeho představy o budoucím vývoji kariéry. Zaměstnavatelé mají zájem vyhledat nejvhodnějšího uchazeče nikoliv uchazeče, který splňuje všechny požadavky, ale jeho kvalifikace, praxe či ambice ho předurčují pro výkon jiné (vyšší) pozice a nabízené pracovní místo by pro něj bylo pouze "východiskem z nouze".

(příklad otázek: Čeho chcete v životě dosáhnout? Jak si představujete svou pracovní pozici za pět let? Co Vás v práci nejvíc motivuje?)

- *Logický úkol*

Logický úkol nebývá vždy součástí pohovoru, ale výběrová komise jej občas zařadí. Cílem není pouze vyzkoušet logický úsudek uchazeče, ale i způsob řešení úkolů (zažádal uchazeče o papír a tužku, je jeho postup syntetický nebo analytický) a stresovou odolnost (uchazeč většinou nečeká logický úkol a jeho reakce často napoví o uchazeči více než desítky předchozích otázek).

- *Úspěchy, neúspěchy, silné a slabé stránky*

Okruh otázek zaměřených na silné a slabé stránky je sporným tématem debat o metodikách výběrových pohovorů. Přesto je často tento okruh témat zařazován a v tomto případě se připravenému uchazeči naskytá obrovská šance vyniknout a vychválit se. A to i v případě otázky na slabé stránky. V tomto případě vyniká spíš taková slabá stránka, která vlastně slabou stránkou ani není a je vlastně výhodou. Většinou jen velmi naivní nebo pravdomluvný uchazeč řekne "plnou" a "celou" pravdu.

(příklad otázek: Co je Vaší největší předností? Jaké jsou Vaše slabé stránky? Co se Vám v životě opravdu nepovedlo?)

- *Zájmy, koníčky*

Cílem otázek mířených na zájmy a koníčky bylo zjistit informace o mimopracovních aktivitách pracovníka. Koníčky a záliby často mohou pomoci, pokud uchazeč uvede takové

koníčky, které jsou v souladu předpoklady pro výkon pozice i pro práci v teamu (například individuální či kolektivní sporty).

- *Rodina*

Rodinné zázemí je podstatné pro všechny pracovníky, v některých případech je výhodou pevná kotva v rodinném životě, pro jiné pozice nebo jiné firmy je vhodnější uchazeč či uchazečka, který(á) je bez závazků. Vždy je na uchazeči, zda odpoví na tyto otázky nebo zda se rozhodne neodpovědět a sdělit výběrové komisi, že jde o jeho soukromou věc, která by neměla mít vliv na rozhodování komise. Většinou se tento postup nedoporučuje. V případě našeho uchazeče v tomto neměl problém. Odpověděl, v jaké se nachází rodinné situaci s úsměvem na rtech, tedy nebere určitě jeho situaci za překážku pro budoucí zaměstnání. (příklad otázek: Jaké je Vaše rodinné zázemí? Jaké jsou Vaše plány? Žijete sám nebo s přítelkyní? Jste vdaná? Plánujete v nejbližší době rodinu?)

- *Otázky uchazeče*

Když uchazeč zodpověděl všechny otázky výběrové komise, dostal příležitost položit otázky výběrové komisi. Otázky byly směřovány spíše na podnik, na doplnění informací, které uchazeč zjistil o firmě nebo o pracovním místě před tím, než šel na pohovor. (příklad otázek: V odborném časopise Logistik jsem se dočetl, že Vaše firma používá nejnovější informační systém SystallF v nově vybudovaném Cross-docking centru, mohu se zeptat, zda jeho implementace je od firmy AAA nebo od firmy BBB?)

Zakončení pohovoru

Výběrová komise zakončila výběrový pohovor, sdělila dokdy, a jakým způsobem budou oznámeny výsledky výběrového řízení.

Kandidáti, kteří nejsou vybráni na pohovor nebo u kterých se zaměstnavatel rozhodne po pohovoru nepokračovat v jednáních, jsou o rozhodnutí respektive zamítnutí zaměstnavatele informováni personální agenturou a konzultanti personální agentury se snaží hledat pro uchazeče další pracovní nabídky.

e) Uzavření pracovní smlouvy mezi kandidátem a uchazečem

Pokud zaměstnavatel a kandidát, kterého personální agentura doporučila, *uzavřou pracovní smlouvu* a kandidát nastoupí do nového zaměstnání, došlo úspěšně k uzavření výběrového procesu a činnosti personální agentury. Spokojenost by měla být u všech zúčastněných stran:

- U kandidáta, který našel odpovídající práci,
- u zaměstnavatele, který získal kvalifikovaného zaměstnance,
- u personální agentury, která vše zprostředkovala a očekává smluvní odměnu od zaměstnavatele.

Před podpisem pracovní smlouvy si uchazeč přečetl to, co podepíše. Vděčný uchazeč o práci podepíše často cokoli - před nastávajícím šéfem se nechce uvést jako někdo, kdo mu nevěří a příliš ho prověřuje. Pečlivé prostudování pracovní smlouvy však vypovídá spíše o zodpovědnosti.

Co všechno musí být v pracovní smlouvě?

Zákoník práce povinně vyžaduje jen tři údaje - druh práce, místo jejího výkonu a den nástupu do zaměstnání. Druh práce má být vymezen co nejpodrobněji, aby nevznikl spor, co všechno je vlastně povinností uchazeče. Není tedy v pořádku, pokud je v popisu práce „služby zákazníkům“, ale mělo by být stručně uvedeno, čeho se tyto služby týkají. I místo výkonu práce musí být určeno tak, aby vás zaměstnavatel nemohl bez souhlasu uchazeče poslat, kam se mu zlíbí. Měl by proto uvést nejen město, ale přinejmenším i městskou část či ulici.

Zkušební doba se vztahuje na uchazeče, jen pokud je písemně ujednána. Jinak vůbec nevznikne. Není však nutné, aby byla dohodnuta její délka. V našem případě se však jedná o zkušební dobu a to tříměsíční, během které se zjistí, zda už nyní, po podepsání smlouvy, zaměstnanec obstojí.

V tomto případě, kdy spolupráce personální agentury a klienta skončila úspěšně, je třeba se bavit ne o uchazeči, ale o zaměstnanci, který získal pozici výrobního inženýra a přát mu v zaměstnání štěstí.

V případě, že kandidát reaguje na nabídku P & S s.r.o., souhlasí s uložením osobních dat a uložením jeho osobních dat do databáze uchazečů personální agentury.

U P & S s.r.o. zní podmínka takto:

Svým podpisem souhlasím se zpracováním a využitím pro spol. Promotion & Sale s.r.o. mnou uvedených osobních údajů dle § 4 zákona č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů. Dále souhlasím, že uvedení nepravdivých nebo neúplných údajů může způsobit vyřazení uživatele z databáze a ukončení pracovního poměru bez jakékoliv náhrady vzniklé škody.

4.2.2.3. Garance a ceny za služby

Nyní následuje fáze, kdy může být dokončena úspěšná spolupráce mezi personální agenturou P & S s.r.o. a klientem. Náplní práce personální agentury je nalezení vhodných kandidátů svým klientům. Služby personální agentury platí tedy zaměstnavatel. Většinou platí v okamžiku nastoupení kandidáta do práce, díky zprostředkování personální agentury.

Za zprostředkování uchazeče klient platí P & S s.r.o. 1,5 – 3 násobek hrubé měsíční nástupní mzdy uchazeče. Záleží, o jakou konkrétní pracovní nabídku se jedná a závislosti na složitosti úkolu a použitých forem cíleného získávání pracovníků. Je to tedy velice individuální.

Standardní garance je stanovena na 3 měsíce - pokud je v této lhůtě s doporučeným pracovníkem rozvázán pracovní poměr z důvodů nedostatečného či neodpovídajícího výkonu, pak P & S s.r.o. zajišťuje bezplatně náhradního kandidáta, popř. vrací cca 50 % z přijaté ceny. Většinou se jedná o tříměsíční zkušební dobu. Garance je tedy dle měsíců setrvání v poměru 60% (1. měsíc) : 40% (2. měsíc) : 20% (3. měsíc). Podle povahy obsazované pozice a ceny služby může být garance stanovována odchýlně od uvedeného pravidla (buď se prodlužuje garanční lhůta, nebo je část ceny služby placena až po ukončení zkušební lhůty pracovníka). P & S s.r.o. nenabízí přijatému pracovníkovi jiné pracovní příležitosti, a to ani v případě, že se sám na naši společnost s tímto požadavkem obrátí. Nové pracovní nabídky dotyčným

pracovníkovi předložíme pouze s vědomím zaměstnavatele, případně po ukončení jeho pracovního vztahu.

4.3. Finanční analýza procesu v P & S s.r.o.

Stejně jako u každého jiného procesu, tak i u procesu získávání a výběru nových pracovníků v P & S s.r.o. je vhodné nastavit zpětnou vazbu, která bude hodnotit úspěšnost a efektivitu celého procesu a která jej umožní případně doladit. Firma by tak především měla umět změřit, kolik ji náborový proces stál, jak kvalitní byli uchazeči, kteří z tohoto procesu vzešli i kolik času a peněz stály jednotlivé dílčí etapy tohoto procesu.

Sídlo personální agentury P & S s.r.o. je v Ostravě, nejdříve je třeba si udělat přehled nad mírou nezaměstnanosti, počtu volných pracovních míst a počtu uchazečů na jedno volné místo, v Moravskoslezském kraji.

	Míra registrované nezaměstnanosti v %					
	celkem		muži		ženy	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Kraj celkem	11,18	12,36	10,10	11,45	12,63	13,56
v tom okresy:						
Bruntál	16,49	17,85	15,23	16,76	18,01	19,26
Frýdek-Místek	8,12	9,51	7,22	8,94	9,40	10,24
Karviná	13,09	14,27	11,33	12,65	15,56	16,39
Nový Jičín	8,95	11,38	8,49	11,04	9,53	11,81
Opava	10,43	11,36	10,13	10,93	10,80	11,95
Ostrava - město	11,41	11,98	10,20	10,98	13,05	13,34

Tabulka 4.3.1 Míra registrované nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji a jeho okresech k 31. 12. 2011 (zdroj dat MPSV)

	Volná pracovní místa celkem		Počet uchazečů na 1 volné místo	
	absolutně	index 2011/2010	2011	2010
Kraj celkem	4 163	130,5	18,0	25,9
v tom okresy:				
Bruntál	220	94,4	39,8	39,0
Frýdek-Místek	494	120,8	18,8	26,2
Karviná	834	187,4	23,0	47,1
Nový Jičín	519	144,6	14,5	25,7
Opava	381	125,3	25,7	36,4
Ostrava - město	1 715	119,0	11,9	15,1

Tabulka 4.3.2 Míra počtu volných pracovních míst k počtu uchazečů na 1 volné místo k 31. 12. 2012 (zdroj dat MPSV)

Moravskoslezský kraj obsadil 3. příčku (vedoucím Ústeckým a Olomouckým krajem) v nejvyšší nezaměstnanosti krajů v roce 2011. Jako druhý (po Praze) měl v počtu 4163 nejvíce volných pracovních míst v roce 2011 s 18 uchazeči na jedno volné pracovní místo (zdroj MPSV).

4.3.1. Hlavní činnosti a jejich finanční vyčíslení v P & S s.r.o.

Hlavní činností agentury je recruitment a temporary help. V následující tabulce jsou vyčísleny počty uchazečů o práci registrovaných v agentuře v poměru přihlášených ku úspěšným právě v těchto dvou činnostech agentury. Jelikož agentura spolupracuje také s firmami, které projevují zájem o jejich služby, jsou zde vyčísleny v průběhu 3 let i počty organizací, které navázaly kontakt s následující budoucí spoluprací s P & S s.r.o.

Nespočet profesí je žádaných, avšak nedostatek kvalitních pracovníků se projevuje ve všech oblastech. Technické a dělnické práce patří mezi nejžádanější. Na trhu i podle zájmu firem chybí dobří obchodní zástupci.

Nejméně žádané profese:

- a) ženy – obchodní zástupce
- b) muži – výkopové práce
- c) z pohledu firem – administrativní a účetní práce

Nejvíce žádané profese:

- a) ženy – úklidové práce
- b) muži – dělnické a technické práce
- c) z pohledu firem – obchodní zástupce

	2010		2011	
	temporary help	recruitment	temporaterly help	recruiment
	přihlášení / uspěli	přihlášení / uspěli	přihlášení / uspěli	přihlášení / uspěli
ženy	42/26	235/14	36/14	198/15
muži	383/240	415/22	271/182	374/23
celkem	425/266	650/36	307/196	572/38
do 25 let	56/27	98/4	69/27	52/9
26-35 let	190/142	302/17	102/100	203/4
36-45 let	146/72	172/13	81/44	202/1
46-55 let	33/24	73/2	47/24	113/3
od 56 let	4/1	5/0	8/1	2/1
zájem firmy	16	56	7	47

Tabulka 4.3.1.1 Počet uchazečů o práci a zájem firem o spolupráci (vlastní zpracování)

Míra úspěšnosti uchazečů o zaměstnání (viz tab. 4.3.1.1)

úspěšní uchazeči

Míra úspěšnosti uchazečů = ----- * 100
celkem evidovaní

Rok 2010 --) recruitment + temporary help

Míra úspěšnosti žen = $(40/277) * 100 = 14,4 \%$

Míra úspěšnosti mužů = $(262/798) * 100 = 32,8 \%$

Rok 2011 --) recruitment + temporary help

Míra úspěšnosti žen = $(29/234) * 100 = 12,4 \%$

Míra úspěšnosti mužů = $(205/645) * 100 = 31,8 \%$

Recruitment

Pro nábor nových pracovníků do firmy se v oboru HR užívá pojmu recruitment. Jde o výběr pracovníků na určitou pracovní pozici prováděný organizací. Pokud jde o recruitment pro střední či větší společnosti, najímají se tzv. recruitment agencies – personální agentury, které celý proces zařídí a k objednavatelům posílají vybrané kandidáty.

Této služby v personální agentuře využívají zejména ty firmy, které trápí nízká odezva na inzerci, musejí se probírat stovkami často zcela neodpovídajících životopisů, chtějí se setkat pouze s kvalitními, předem vybranými uchazeči, chtějí záruku pro případ, že vybraní zaměstnanci nesplní jejich očekávání.

Za „prodaného“ zaměstnance obvykle P & S s.r.o. požaduje provizi ve výši 2 násobku hrubé nástupní měsíční mzdy uchazeče, včetně odměn a provizi (40 000 – 50 000 Kč pro agenturu).

Náklady:

Rok 2011:

- inzerce: 60 000 Kč/rok,
- nájem: 180 000 Kč/rok,
- mzdové náklady: 972 000 Kč/rok,
- režie: 200 000 Kč/rok.

celkem náklady = **1 412 000 Kč/rok**

Obrat: viz tabulka 4.3.1.1

rok 2009: $21 * 45\,000 = 945\,000$ Kč/rok

rok 2010: $56 * 45\,000 = 2\,520\,000$ Kč/rok

rok 2011: $47 * 45\,000 = 2\,115\,000$ Kč/rok

Zájem o recruitment v roce 2010 razantně stoupl, což se projevilo v obratu firmy. V roce 2011 byl zaznamenán lehký pokles, ale agentura by byla velice spokojena, kdyby se na takovém čísle usídlil zájem či postupně zase stoupal. Na výsledcích je vidět, že firmy mají neustále zájem, což vyzdvihuje na atraktivitě agentury a důvěryhodnost v ní.

Temporary help (brigády)

Jedná se o dočasnou výpomoc všude tam, kde vzniká potřeba pružné pracovní síly. Může jít o nárazové akce, v době dovolených nebo v případě nemoci stálého zaměstnance, ale lze tuto službu využívat i na dlouhodobé bázi při nutnosti navýšení potřeby pracovních sil v opakujících se sezónních špičkách a ve všech dalších případech, kdy to charakter činnosti firmy vyžaduje.

P & S s.r.o. disponuje širokou databází rozmanitě kvalifikovaných pracovníků a vždy jsou připraveni reagovat na nabídky personální potřeby všem klientským firmám, které o tuto službu projeví zájem. Zjistí potřebný počet zaměstnanců a dodáme pracovníky, kteří jsou připraveni vykonávat práci dle požadavků klienta. Je zde také možnost kdykoliv zaměstnance odvolat zpět agentuře. Je jen na rozhodnutí klientské firmy, jak dlouho bude těchto pracovních sil využívat. Agentura je vždy připravena zapůjčit jednoho nebo celý tým pracovníků a v případě zájmu firmy je schopna plánovat pracovníkům směny dle zadání, případně ponechat na firmě, aby si organizovala samy tyto pracovníky „vypůjčené“ agenturou.

Proces zahrnuje vyhledání ucháče podle specifikace pozice, jeho oslovení, pohovor, ověření dovedností, sepsání pracovní smlouvy, školení k pracovní pozici, sběr pracovních výkazů, výplatu pracovníka, zaslání faktury klientovi, zpětnou vazbu a systematickou péči o klienta.

Zaměstnanci platí agentura srovnatelnou mzdu s kmenovými zaměstnanci dané firmy na obdobné pozici. Obvykle je to v rozmezí 50 – 70 Kč/hod. Klient platí agentuře tuto sazbu + odvody ve výši 35% + marži agentury ve výši 20%. Takto vznikne celková hodinová odměna agentuře. Ta zároveň zaměstnancům vyplácí mzdy a odvádí veškeré odvody.

Náklady: školení a zdravotní prohlídky = **68 000 Kč/rok**

Obrat: **750 000 Kč/měsíc** --) podle odhadu agentury

Rok 2011

mzda = 70,-/hodinu

odvody = 35%

marže = 20%

1 brigádník = max. 80 hodin/měsíc

70,-/hodinu + 24,50,-/odvody (35%) + 14,-/marže (20%) = **108,50,-/hodinu** zaplatí firma agentuře za jednoho brigádníka

80 hodin/měsíc x 108,50,-/hodinu = **8 680,-/měsíčně** za jednoho brigádníka --) odvede firma personální agentuře P & S s.r.o.

Marže: 80 hodin/měsíc x 14,-/marže = 1 120,-/marže za jednoho brigádníka za měsíc

1 120 x 12 = **13 440,-/marže** za rok za jednoho brigádníka

Uspělo 196 brigádníků v roce 2011: 196 x 13 440 = **2 634 240,-/marže** za rok

Výhodou temporary help je vyhnout se problematickým nábořem pracovních sil. Firma, která má zájem o spolupráci, jednoduše zašle objednávku do agentury a určený požadovaný počet pracovníků bude zajištěn. Firma si může do jejich požadavků kromě pracovní doby zadat i nároky, které na zaměstnance má, ať už se jedná o kvalifikaci, praxi, fyzickou zdatnost či jazykové dovednosti. Veškerou administrativní agendu a povinnosti vůči zaměstnancům vyplývající ze zákona za firmu právě přebírá agentura, a to na vlastní odpovědnost. Vše

provede agentura v požadovaném rozsahu a vysoké kvalitě. Postará se o výběr kvalifikovaných osob z řad jejich uchazečů, kompletní osobní a mzdovou agendu. Klientským firmám účtuje předem dohodnutou sazbu za provedení služby.

4.4. Negativní zkušenost P & S s.r.o. s uchazeči o zaměstnání

Pokud se snažím hodnotit úspěšnost a neúspěšnost kandidátů ucházejících se o zaměstnání prostřednictvím personální agentury P & S s.r.o., je třeba brát v úvahu skutečnost, že většina agentur zařadí do své databáze každého uchazeče o zaměstnání, který má o registraci zájem.

Existují i takové zkušenosti agentur, které můžeme nazvat negativní a které poukazují na problematické aspekty spojené s hledáním pracovního uplatnění přes personální agenturu.

V některých případech uchazečům **chybí sebereflexe**, přeceňují své síly, **nadhodnocují své schopnosti a dovednosti**, mají **nereálný pohled** na možnosti svého uplatnění (a možnosti finančního ohodnocení). Ve finální verzi dochází k tomu, že uchazeči o zaměstnání posílají své životopisy na takové pozice, u kterých nejsou schopni dostat požadavků na takovéto pracovní místo. Nemají uplatnění, dostatečné vzdělání, praxi.

Problémem ale je i **sebepodceňování**, které uchazeče staví spíše do negativního světla. Řada lidí se například domnívá, že pokud budou požadovat nižší plat, snáze získají zaměstnání, ve skutečnosti se tím ale pouze diskvalifikují.

Velice negativně je hodnoceno i **uvádění nepravdivých údajů** v životopise. Závažnou chybou také je, pokud uchazeč v životopise sepíše svou dosavadní praxi, ale neuvede k ní příslušné období, což může vést k podstatnému zkreslení jeho předchozího pracovního uplatnění. Ostatně **lhaní a neupřímnost** jsou obecně hodnoceny velice negativně a podstatným způsobem snižují šance na přijetí.

Problémem se také stává to, pokud se uchazeč prezentuje jinak v personální agentuře a jinak u samotného zaměstnavatele. Většinou jeho sebejisté chování v agentuře se ve firmě obrátí v nejisté a vyvolá tím nepříznivý dojem.

4.5. Vyhodnocení vzájemné spolupráce

Pro praktickou část mé práce jsem se snažila získat co nejvíce informací k analýze získávání a výběru zaměstnanců přes personální agenturu. Na doporučení jsem zvolila personální agenturu P & S s.r.o.

Při pravidelných konzultacích s jednatelkou společnosti a během rozhovoru jsem však přišla na to, že i taková připravenost otázek není vše. Spíše se vše obrátilo v diskusi, kdy jsem otázky rozvedla o další. Jednatelka mi dala možnost nahlédnout do procesu výběru a získávání zaměstnanců přes jejich agenturu, do chodu společnosti. Mně šlo především o zjištění, jak to v praxi chodí. Díky této zkušenosti jsem v praktické části popsala celkový proces získání pracovníka na určitou pracovní pozici, tedy pozici výrobního inženýra. Snažila jsem se detailně tento proces slovně popsat, uvést příklady otázek jednotlivých výběrových řízení a docílit se k řešení vzniklých problémů a nedostatků.

Hlavní činností P & S s.r.o. je recruitment a temporary help. Byly mi poskytnuty počty přihlášených uchazečů v agentuře za poslední tři roky k počtu, kteří uspěli.

5. Návrhy a doporučení

Zprostředkovatelské aktivity personálních agentur jsou zpravidla orientovány na uspokojování poptávky klientských firem týkající se obsazení konkrétních pracovních míst. Ačkoli převládá zaměření na střední, vyšší a expertní pozice, výjimkou není ani obsazování kvalifikovaných dělnických míst. Agentura nejčastěji spolupracuje s výrobními podniky, dále pak s podniky zaměřenými na obchod a na oblast služeb. S organizacemi specializujícími se na vzdělávací činnost nespolečně spolupracuje agentura P & S s.r.o. firma.

Požadavky kladené zaměstnavateli **na uchazeče o zaměstnání** se týkají zejména dosažené úrovně vzdělání, oborového zaměření, délky předchozí praxe, kompetencí a osobnostních charakteristik uchazečů.

Pokud jde o **dosažené vzdělání uchazečů**, nelze jednoznačně říci, zda zaměstnavatelé mají větší zájem o středoškoláky či vysokoškoláky. Je to dáno i tím, že existují pozice, na které jsou firmy ochotny přijmout jak pracovníka se středním, tak vysokoškolským vzděláním, což ovšem často souvisí s délkou předchozí praxe. Významnou roli zde hrají i osobnostní charakteristiky kandidátů a jejich skutečné znalosti, schopnosti a dovednosti.

Tato skutečnost se projevila i při mé spolupráci s P & S s.r.o. Došla jsem ke zjištění, že v každé firmě jsou nedostatky. Ačkoliv můj názor je, že skrz nedostatky se učíme, je třeba se snažit je zneškodnit. Výjimkou není ani P & S s.r.o., jež se potýká s nedostatkem uchazečů o práci. Agentura postrádá větší množství uchazečů o práci při výběrových řízeních, větší množství uchazečů o jednu nabízenou pracovní pozici. Vždy je lepší vybírat z více uchazečů.

Návrhy, které budou následovat, se pokusím přizpůsobit k tomu, aby vedly ke zdokonalení procesu výběru a získávání zaměstnanců přes personální agenturu, tak aby společnost získala větší perspektivu a více klientů jak ze strany zaměstnavatelských firem, tak uchazečů.

Pro mě, jako pro budoucího absolventa vysoké školy, mi chybí **spolupráce personální agentury se školami**. Společnost může navázat kontakt s učilišti, středními i vysokými školami a zajistit si tak budoucí uchazeče, kteří projeví zájem o spolupráci s nimi. O kvalifikované uchazeče. Mohou učilištím zprostředkovat spolupráci ve společnostech, které

jsou jejími klienty. Nápomoci jim k praxi a tímto si mohou zaměstnavatelé vychovat své budoucí zaměstnance, tedy učně, či aspoň výpomoci si jimi přes letní brigády. Tyto brigády P & S s.r.o. také zprostředkovává, firma by tím ušetřila tedy náklady. Výpomoc ohledně praxí není žádnou finanční zátěží. Praxe ve školách není placená. Jde jen o to věnovat čas těmto studentům.

Spolupráce se středními a vysokými školami je také přínosná. Existují tzv. **workshopy**, které slouží k dalšímu vzdělávání a prohloubení znalostí. Jelikož v průběhu workshopů není probírána teorie, protože se teoretický základ bere jako samozřejmost ze studijních let. Cílem workshopů je odnést si více podnětů, které prospějí pro další praktické působení. Z vlastních zkušeností mohu zmínit **Career days**. Jedná se o setkání studentů s představiteli významných společností. Je to jedinečná možnost, jak získat přehled o trhu práce a přirozeným krokem si přiblížit cestu k úspěšné kariéře. Myslím si, že je potřeba dát šanci mladým lidem, kteří mohou vnést do společnosti něco neotřelého, tvořivého a vlastní nápady. Agentury na těchto akcích jsou v přímém kontaktu s firmami, kde si mohou zařídit budoucí spolupráci.

Dalším mým návrhem je možná **spolupráce s komerčními personálními agenturami**. Každá agentura disponuje svou databází uchazečů a mohou právě toho vhodného nabídnout ze svých zdrojů. Tímto naroste počet možných kandidátů na pracovní místo. Je to i způsob jak nalákat do Moravskoslezského kraje uchazeče z jiných regionů a opačně.

Dále bych připomněla možný přídavek na **webových stránkách** P & S s.r.o. ve formě možnosti dotazů ze stran uchazečů. Nebylo by od věci vytvořit odkaz přímo na uchazeče, kde by vkládali své požadavky. Jednalo by se o formulář, který by byl založen na vytvoření vlastního profilu, který by popisoval znalosti a zkušenosti uchazeče. Nadále bych vložila na stránky dotazník ze strany P & S s.r.o., který by potenciální uchazeči vyplňovali a elektronicky posílali či vkládali na webové stránky. Tímto si personální agentura zajistí větší škálu uchazečů.

Do budoucna určitě P & S s.r.o. bude rozšiřovat své služby. Pro menší společnosti, které si nechtějí platit personalistu, se nabízí možnost outsourcingu. Stejnou možnost mohou

využít i velké společnosti, které pro určité personální činnosti potřebují specialistu nebo chtějí veškeré personální operace ze společnosti vyčlenit. **Outsourcingem** se rozumí svěřeni určitých podnikových činností, v tomto případě personálních, jiné společnosti (personální agentuře), která se na danou činnost specializuje. Personalistu si lze „pronajmout“ na konkrétní činnost, např. vedení mzdové agendy, na konkrétní jednorázový úkol, jako je nastavení systému hodnocení, nebo mu lze předat kompletní vedení personální agendy. Výhodou zde je, že specialisté z personální agentury se v dané problematice dlouhodobě pohybují, sledují aktuální dění a změny v legislativě, mají znalosti a zkušenosti, kterým lze jen těžko konkurovat, ale je možné je využít. Mohou navrhnout řešení, vědí, na co se zaměřují kontroly, a mohou tak snížit riziko případných nedostatků zjištěných při kontrolách.

Dalším návrhem do budoucna je propagovat v agentuře **outplacement** službu, která pomáhá firmám zvládnout organizační změny spojené s propouštěním. Snaží se redukovat nebo v ideálním případě eliminovat negativní dopad na propouštěné zaměstnance. Propouštěným zaměstnancům nabízí tato služba nejen psychickou podporu, ale zejména jim má pomoci při hledání nového zaměstnání. Tato příprava probíhá formou školení nebo workshopů, kde si manažeři natrénují, jak propouštěcí rozhovor vést, a obvykle jsou vybaveni manuálem, který jim poskytne řadu dalších praktických rad a doporučení. Propouštěcích rozhovorů se zúčastní psycholog z personální agentury. Personální agentura tak pomůže připravit komunikační sdělení, nejen vůči propouštěným, ale i vůči těm, kteří ve firmě zůstávají. Outplacement pomůže společnosti udržet si dobrou image, zachovat si loajalitu stávajících zaměstnanců a stabilizovat pracovní atmosféru ve firmě.

Trendem dnešní postupující a rychle se vyvíjející doby jsou **assessment a development centra**. Těchto služeb využívají především větší firmy, které nemají dostatek času věnovat se osobně výběru svých budoucích pracovních posil. Assessment (hodnotící) centrum má širší použití než jen jako součást výběrového řízení, kde pomůže prověřit schopnosti jednotlivých uchazečů. Jsou využívány při obsazování pozic s vyššími nároky na kompetence (manažerské nebo specializované pozice). Pomáhají posoudit potenciál zaměstnanců při důležitých změnách ve firmě, identifikovat silné a slabé stránky svých zaměstnanců, naplánovat kariérní rozvoj jednotlivých lidí. Development centra mají podobnou funkci. Navíc jsou kombinovány s nácvikově orientovaným tréninkem. Obě tyto služby jsou nástrojem pro hodnocení dovedností, schopností a znalostí vyžadovaných pro

výkon specifikované pozice. Závěry shrnuje hodnotící zpráva, kde nalezne firma celkovou charakteristiku posuzovaných osob z hlediska předem stanovených kritérií, dále pak objektivní srovnání účastníků AC a zpětnou vazbu pro účastníky v podobě individuálního rozhovoru.

Možností, jak ušetřit náklady, je využívat různých **bezplatných portálů**, které se neustále rozšiřují. Mezi nejznámější patří www.dzob.cz, www.profesia.cz, www.zamestnani.cz, www.kariera.cz. Zde je možnost vložit inzerované pracovní místo zcela zdarma a také možnost prohlížet životopisy, které si do této webové aplikace sami uchazeči o zaměstnání vložili.

6. Závěr

Cílem této diplomové práce bylo rozebrat systém výběru a získávání pracovníků přes personální agenturu, jak po stránce teoretické, která mi poskytla dostatek informací k aplikaci tohoto do části praktické.

Složitější ekonomická situace v roce 2008 sice zbrzdila rozvoj pracovních agentur, nicméně se ukazuje, že zaměstnávání prostřednictvím agentur získalo u podniků oblibu, neboť personální agenda spojená se zaměstnáváním agenturních pracovníků je prováděna agenturou a nezatěžuje administrativu výrobních podniků. Hlavní výhodou zaměstnávání agenturních pracovníků je zpružnění trhu práce, a to oběma směry.

Prostředník na jakémkoliv roztržitém trhu, trh práce jím určitě je, může hrát významnou roli katalyzátoru, který zrychluje, resp. usnadňuje přizpůsobení nabídky a poptávky.

Každý z nás se může ocitnout v pozici uchazeče o zaměstnání a měl by se tedy alespoň trochu orientovat v dané problematice.

V teoretické části jsem se věnovala studiu odborné literatury a její následné uplatnění v praktické části.

Informace, které mi dopomohly ke zpracování práce, mi poskytla ostravská personální agentura Promotion & Sale s.r.o. Na základě dat a informací poskytnutých ze strany jednatelky společnosti, jsem zpracovala popis vybrané oblasti a následnou analýzu problémů.

Ve 4. bodu mé diplomové práce jsem se zabírala analýzou současného stavu výběru a získávání zaměstnanců přes personální agenturu a díky praktické aplikaci jsem přišla na několik nedostatků, které jsem se snažila v následující 5. části zmínit a navrhnout případné řešení, které by mohlo P & S s.r.o. nápomoci k lepším zítřkům.

Personální agentura má ve své evidenci dostatek uchazečů, horší je to s jejich uplatněním. Tabulka 4.3.1 a 4.3.2 ukazuje nezaměstnanost v Moravskoslezském v letech 2010 a 2011. V loňském roce klesla nezaměstnanost v kraji o 1%, kdy mají větší problém najít uplatnění ženy. Pořád se ale na jedno pracovní místo hlásí v průměru 18 uchazečů. Vše se projeví i v úspěšnosti uchazečů evidovaných v agentuře práce P & S s.r.o. a jejich uplatnění (tabulka 4.3.1.1). Míra úspěšnosti se v posledních 3 letech u mužů zvýšila, v roce 2010 šlo o razantní zvýšení, kdežto u žen šlo o razantní pokles úspěšnosti. Nejvíce „plodný“ pro agenturu byl jak z hlediska úspěšnosti uchazečů, tak zájmu klientských firem, rok 2010.

Největší výhodou jsou bezplatné služby personální agentury pro budoucí uchazeče. Uchazeč tedy registrací nemá co ztratit. Pokud mají firmy zájem o spolupráci, jedná se sice o nákladnější záležitost, ale o vše je postaráno a firma tím ve finále pokračuje ve své činnosti a výběrový proces přenechává agentuře.

Podle mého názoru vše záleží na důvěryhodnosti, úspěšnosti, známosti a referencích personálních agentur.

Služby personální agentury jsou skutečně pestré, stačí se rozhodnout, zda a které z nich využijete. Podle spokojenosti záleží i na přiměřenosti odměny. Někomu se může zdát placení za něco, co si je schopen zajistit sám, zbytečné. Otázkou je, zda jsem to schopen zajistit stejně kvalitně, ušetřit při tom peníze a čas. Pro personální agenturu je tedy určitě výhodnější spolupracovat a na její stranu projevovat zájem o velké, prosperující firmy.

Jsem přesvědčena, že mé návrhy a doporučení personální agentury P & S s.r.o. zapříčiní zvýšení kvality celého procesu spolupráce a povedou k oboustranné spokojenosti.

Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *A Handbook of Human Resource Management practice*. 10th ed. London: Kogan Page, 2007. ISBN 07-4944-631-5.
- [3] D'AMBROSOVÁ, H., H. ČORNEJOVÁ, V. LEŠTINSKÁ, P. PELECH, J. STÝBLO, Z. ŠENK, L. TRYLČ, J. VALENTA. *Abeceda personalisty*. Praha: ANAG, 2008. ISBN 978-80-7263-441-5.
- [4] KAHLE, Bohuslav. *Praktická personalistika po vstupu ČR do EU*. Praha: Pragoeduca, 2004. ISBN 80-7310-018-5.
- [5] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. Rouš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-7261-168-3.
- [6] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- [7] ŠPALKOVÁ, Dagmar. *Personální management. Distanční studijní opora*. 1. Vydání. Brno: ESF MU, 2004. ISBN 80-21-3502-1.
- [8] ČESKO. Zákon č. 435/2004 Sb. ze dne 13. Května 2004 o zaměstnanosti. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004.
Dostupný také z: portal.mpsv.cz/sz/obecne/prav_predpisy/akt_zneni/zakon_c._435-2004_sb.pdf
- [9] Personální agentura. *Personální agentura Promotion & Sale s.r.o.* [online]. 2012 (cit. 2012-05-03). Dostupné z: <http://www.promotion-sale.eu/>
- [10] Ekonom. *Ptali jste se na pracovní trh*. [online]. 2011 [cit. 2011-12-05]. Dostupné z: <http://ekonom.ihned.cz/c1-31169020-ptali-jste-se-na-pracovni-trh>
- [11] Ministerstvo práce a sociálních věcí. [online]. 2012. Dostupné z: <http://mpsv.cz/>
- [12] Personální agentura Promotion & Sale s.r.o. [online]. 2012. Dostupné z: <http://promotion-sale.eu>

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Výhody a nevýhody vnitřních zdrojů zaměstnanců (Špalková, 2004)

Tabulka 2.5.1 – Vývoj počtu uchazečů o zaměstnání a volných pracovních míst
(Zdroj: vlastní zpracování údajů Ministerstva práce a sociálních věcí ČR)

Tabulka 4.3.1 - Míra registrované nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji a jeho okresech
k 31. 12. 2011 (zdroj dat MPSV)

Tabulka 4.3.2 - Míra počtu volných pracovních míst k počtu uchazečů na 1 volné místo k 31.
12. 2012 (zdroj dat MPSV)

Tabulka 4.3.1.1 - Počet uchazečů o práci a zájem firem o spolupráci (vlastní zpracování)

Seznam obrázků

Obrázek 3.2.1 – Pozice umístění pracoviště P & S s.r.o.
(Zdroj: www.promotion-sale.eu)

Obrázek 3.4.1 - Struktura koloběhu procesu výběru a získávání zaměstnanců přes personální agenturu

Obrázek 4.2.1 - Postup obsazování pracovní pozice

Seznam grafů

Graf 1 - Vývoj počtu uchazečů o zaměstnání a volných pracovních míst
(Zdroj: vlastní zpracování údajů Ministerstva práce a sociálních věcí ČR)

Seznam zkratek

MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
HPP	Dohoda o provedení práce
ČR	Česká republika
Kč	koruna česká
aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
např.	například
tab.	tabulka
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
P & S	Promotion a Sale
vyd.	vydání
ČSÚ	Český statistický úřad
č.	číslo
§	paragraf
Sb.	sbírka
odst.	odstavec
písm.	písmeno
tj.	to je
obč.	občanského
zák.	zákoníku
max.	maximálně
AC	Assessment centra

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- Jsem byla obeznamenána s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školní a § 60 – školní dílo;
- Beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- Souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- Bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- Bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

Bc. Zuzana Hadašová

Poličná 441

757 01 Valašské Meziříčí

jméno a příjmení studenta

Přílohy

Příloha 1 – Registrační dotazník

Příloha 2 – Dotazník týmových rolí dle Belbina

Příloha 3 – Vyhodnocení dotazníku týmových rolí dle Belbina

Příloha 4 – Zprostředkovatelská smlouva

Příloha 5 – Popis pracovního místa

Příloha 6 – Programátor PLC s Aj nebo Nj, 0077